

Gestion de projet, ça peut être simple !

Adaptez-la à vos besoins, libérez-la des pesanteurs.



J.DUFLOT 01/2026

Table des matières

Introduction.....	2
La découverte des projets	3
1 Amélioration continue : avant les projets	4
2 Le chantier : mini projet de terrain	7
3 Gestion de projet light : Premiers projets	11
4 Gestion multi projets. Le projet d'entreprise	15
5 La gestion de projets structurants.....	16
Epilogue	24
Vocabulaire du projet.....	25
Biblio pour aller plus loin.....	27

Introduction

Ce livre est destiné aux managers qui ont ou auront besoin de gérer des projets et qui ne savent pas toujours adapter la gestion de projet au niveau souhaitable.

Il faut hélas reconnaître qu'ils se demandent quelquefois ce qu'est ou à quoi peut bien servir un projet. Alors évidemment les gérer, voir les bien gérer n'est pas encore leur souci. Et ces méthodes qu'ils reçoivent en formation ou par leurs lectures leur paraissent évidemment décalées par rapport à leur réalité.

S'ils ont lancé des projets, il y a fort à parier qu'ils ont été souvent déçus par les résultats, pas toujours conformes à ce qu'on leur avait vendu ou pas au niveau de leurs attentes. Ils commencent à penser que la gestion du projet aurait quelque chose à voir avec cet échec, mais il y a tellement d'autres raisons... surtout externes.

Pour les aider à faire coller leur réalité quotidienne au besoin de gestion de projet, ce livre est composé de 2 parties.

La première suit le parcours d'un ingénieur qui, au fil de sa montée en compétence et de la croissance des exigences de progrès auxquelles il fait face, va découvrir, imaginer, expérimenter diverses méthodes pour susciter et gérer des projets.

La deuxième partie revient sur chacune des méthodes en détaillant les éléments nécessaires à une mise en pratique efficiente (au juste nécessaire...)

Il vous est donc loisible de lire ce livre en continu ou bien en « zappant » sur les sujets qui vous paraissent le mieux correspondre à votre culture, à votre besoin du moment.

Un jour il faudra se lancer, c'est là le vrai obstacle si la culture de votre entreprise ne comporte pas de processus déjà établi. Se mettre en avant avec peu d'expérience n'est jamais facile, surtout si on rend visible aux yeux de tous l'avancement, les difficultés de son projet. Alors autant le faire de la manière qui paraîtra la mieux adaptée, la plus compréhensible, la plus raisonnable en consommation de temps.

Espérons que ce livre vous permettra de trouver ce chemin.

La découverte des projets

La marquise était sortie à 5h, cette phrase était venue dans la tête de Claude en sortant du bureau. Etrange, il était 18h et il n'était qu'un des ingénieurs de la SAM. Pour quelques jours encore car il allait bientôt la quitter pour d'autres expériences qu'il espérait aussi enrichissantes que celle-ci. C'était sans doute l'impression qu'après un chemin assez long dans cette entreprise il faudrait qu'il pense à en conserver une trace qui avait amené l'association d'idée avec l'écriture. Et comme à chaque fois c'est cette phrase, typique de la littérature un brin simpliste, qui lui venait à l'esprit.

Oui il lui paraissait que le chemin parcouru avait quelque intérêt.

Quelques années plus tôt, nanti d'une courte expérience il était entré à la SAM comme adjoint au responsable de production, en charge de l'amélioration. Ce titre ne signifiait rien pour personne, sinon qu'on avait bien conscience que « celui qui ne s'améliore pas cesse d'être bon ».

La SAM voyait son avance sur la concurrence s'éroder sans qu'il y ait de diagnostic clair, ce n'était pas encore inquiétant mais il valait mieux prévenir qu'avoir à souffrir. Et c'était à lui de trouver les leviers et les ressources pour relancer le progrès.

« L'entreprise est bien organisée, on a fait du Lean il y a quelques années pour structurer les processus de production et, même si on insiste moins maintenant, les bases sont encore là, enfin il me semble... » lui avait dit le directeur des opérations.

La première étape de son plan d'action était donc évidente : voir comment on se servait encore de ces bases du Lean alors que l'intérêt managérial était retombé.

Pour le reste il devrait le découvrir.

1 Amélioration continue : avant les projets

Il est 8h, il faut y aller ! C'est toujours difficile de se lancer dans un domaine sachant qu'on pourrait bien être le seul à s'y intéresser. Il vaut mieux que je me prépare un peu se dit Claude.

Pour faire du Kaizen (amélioration continue) il me faut :

Des équipes organisées : dans un service de production comme le mien c'est souvent le cas et d'après l'organigramme et ce qu'on m'en a dit c'est un fait.

Des processus décrits avec précision et simplicité (**des standards**), référence sur laquelle s'appuyer pour améliorer.

Des objectifs ou au moins une ligne claire donnant le but de l'amélioration pour éviter dispersion et fausses pistes.

Une animation (réunion quotidienne) suffisamment bien menée avec les compétences nécessaires pour que les sujets d'amélioration soient pris en compte.

C'est peu et beaucoup à la fois si on considère que c'est l'ensemble des personnels de la production et des services d'appui qu'il faut entraîner dans la démarche.

En route pour un tour de terrain pour faire le constat de l'état de notre système par rapport à ce besoin.

Avec un chef d'équipe :

- Dites-moi, je vois des documents auprès des postes de travail.
- Ce sont les standards de poste, très utiles pour la formation et le suivi de l'autocontrôle.
- Ils ont l'air facile à comprendre et complet.
- C'est que vous ne voyez pas tout, en fait on n'a pas toujours toutes les versions de produit, ou bien le point clef qualité qu'on connaît n'a jamais été rajouté. C'est mieux que rien mais il faut improviser en permanence.
- C'est gênant pour vous non ?
- Oui, car l'opérateur compense par la mémorisation, ça va pour les anciens mais les nouveaux ont du mal et ils me sollicitent beaucoup.
- Et quand vous avez des idées pour accroître la productivité, ça se reporte dans les standards ?
- Oui si c'est possible, mais souvent un changement de produit ou d'outil vient contrarier cet effort, au global on se maintient, pas plus.

La réunion de production du matin :

Claude arrive juste avant que le chef d'équipe commence son animation avec les services d'appui (méthodes et maintenance), tous rassemblés devant le tableau sur lequel sont affichés les résultats : Sécurité, Qualité et Production.

Après avoir assisté au déroulement de cette réunion qui lui a parue bien tenue, Claude interroge les participants.

- J'ai vu que vous aviez bien traité l'incident sécurité qui a eu lieu il y a deux jours, c'est toujours comme ça ?
- Oui, dit le chef d'équipe, c'est une obligation pour tout incident on analyse et on agit : objectif 0 accident.
- Par contre pour la qualité ?
- On ne traite que les cas importants, tant qu'on est dans l'objectif, ou pas trop mal, on laisse aller.
- Coté production quel est l'objectif ?
- On doit faire le programme prévu, répond le maintenancier, c'est pourquoi toutes les pannes sont analysées et que je rends compte des actions ou donne les consignes à respecter.
- Au global avez-vous un objectif de progrès ?
- Euh, tenir les objectifs actuels est déjà bien pour nous, on attend des services d'appui qu'ils nous amènent des moyens plus efficaces, mais ils sont très occupés par le lancement de produits nouveaux.
- Qui viendront remettre en cause ce que vous auriez pu améliorer...

Après s'être assuré du soutien de Philippe, le responsable de production, quelque peu perturbé par sa vision en demi-teinte de la situation, et avoir briefé les services d'appui. Claude invite tous les chefs d'équipe pour leur proposer de faire évoluer leur mode d'animation du progrès, de définir un nouveau standard de management.

- Les bases restent les mêmes, mais on monte le niveau d'exigence, comme c'est déjà le cas pour la sécurité.
- On traite tous les incidents de qualité ou les pannes en remettant systématiquement à jour les standards de poste, pas facile mais indispensable pour avoir une base de travail stable.
- On va démarrer avec les Méthodes une analyse des postes avec les opérateurs, au poste même, pour détecter les difficultés de travail, les anomalies. L'analyse d'un poste sera examinée chaque semaine en réunion du matin, c'est un nouvel indicateur qui complète les 3 existants ajoute Philippe.

Quelques remous plus tard... tout le monde se dit prêt à s'engager dans ce nouveau processus, d'autant plus facilement que tous les chefs d'équipe ont bien conscience que la situation actuelle, instable, peut leur échapper.

3 mois plus tard

On ne peut que se féliciter du processus engagé, les résultats sont là. L'analyse des problèmes est plus facile, on a monté les objectifs de qualité et production, les postes analysés sont plus productifs.

Il n'y a pas eu d'action spectaculaire mais lorsque Claude interroge le service Gestion il montre que de baisse des rebuts ou des reprises, en augmentation de la production par heure de travail, les prix de revient ont bien baissé. C'est classique dès qu'on s'intéresse à un sujet délaissé le progrès est impressionnant.

On continue donc dans cette voie mais...

6 mois plus tard

Le processus est toujours actif, mais on sent les acteurs de la réunion matinale moins motivés.

- Je vois moins d'actions affichées sur votre tableau.
- C'est vrai Claude, on butte sur des sujets plus complexes, plus chers, sans ressource pour les étudier répond le chef d'équipe.
- Et sans certitude de succès. Quelquefois il faudrait revoir l'organisation, ça nous dépasse un peu, insiste le représentant des méthodes.
- Par exemple sur cet atelier on a amélioré les postes individuels mais ils sont espacés, impossible de traduire cela en baisse de coût en gagnant un poste, alors à quoi bon aller plus loin.

De fait les résultats stagnent, les opérateurs se démotivent de ne rien voir venir de nouveau depuis des semaines, il va falloir trouver une idée.

- Si on faisait un 'chantier' dit Denis le chef de la maintenance ?
- C'est quoi ?
- J'n'en sais rien en vrai ! C'est juste un truc dont on nous a parlé en formation, ça reste à portée du terrain, tu connais Claude ?
- Non, dis-nous en plus.
- Ce dont je me rappelle c'est que l'équipe qui gère habituellement l'amélioration continue, assistée de quelques spécialistes si nécessaire, va modifier les processus pour obtenir un progrès rapide. Mais je révise et j'en reparle demain.

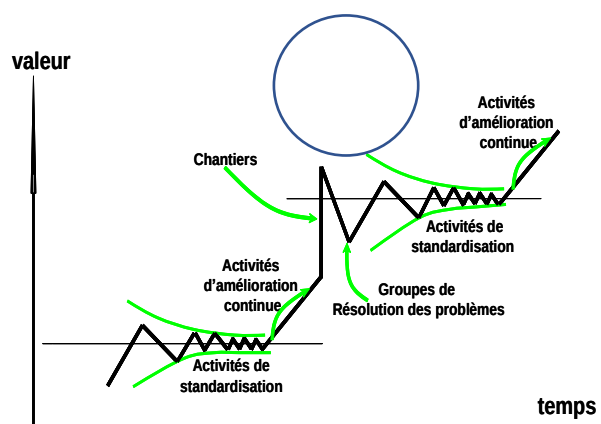
Mais qu'est-ce que le 'chantier' pourrait apporter de plus. S'il est réalisé par la même équipe sur le même domaine, quel avantage ? Quel processus conduirait à un résultat différent ? se demande Claude.

2 Le chantier : mini projet de terrain

Le lendemain Denis vient trouver Philippe et Claude.

- D'après ce qu'on m'en a dit en formation, un chantier est une méthode structurée pour mener à bien, dans un délai court, une avancée dans un domaine en s'appuyant d'abord sur les personnes qui sont au contact quotidien de la situation.
- Ils décident de ce qu'ils doivent traiter, demande Philippe ?
- Pas nécessairement, il y a un « sponsor » qui est là pour lancer le projet. Lui a une vue globale de la situation, il peut donc orienter le progrès dans une certaine direction et peut accorder les moyens qui seront nécessaires.
- Comment procède-t-on alors ?
- Le chantier se prépare avec un des membres de l'équipe, qui sera l'animateur, et le sponsor. On fait le point de la situation et on décide de l'objectif, le défi, et de l'indicateur qui mesurera le progrès. On choisit les personnes qui interviendront pour avoir les compétences requises.
- Le chantier se déroule en temps limité, mais à temps plein pour les personnes impliquées. Le but est d'être disponible pendant peu de temps mais efficacement pour arriver ensemble à une solution applicable immédiatement.
- Ce n'est pas toujours possible de tout mettre en place instantanément dit Philippe.
- Non, mais si on atteint en fin de chantier 60% de l'objectif ensuite on a une phase de surveillance, correction ou on vérifiera que les actions à un peu plus long délai sont bien réalisées.
- Je vois, le processus est bien plus contraignant que celui de l'amélioration continue mais c'est sans doute le prix à payer.

Le standard stabilise un résultat, l'amélioration continue permet de progresser à petits pas, donc pas de faire un saut. Le chantier qui fixe un axe de progrès (objectif), donne un cadre temporel (planning) et constitue un processus de conduite (gestion) qui dynamise le travail d'équipe.



Il va falloir essayer. Philippe propose d'être le sponsor, et avec l'équipe des pompes nous décidons d'étudier le compactage de la ligne de production. C'est un point noir de l'atelier. Elle est trop longue,

on répartit mal le travail entre opérateurs qui attendent beaucoup. Les approvisionnements ne sont pas optimisés, on cherche les pièces dans des conteneurs trop grands, c'est pénible et peu efficace.

On tient donc la réunion de préparation avec l'équipe des pompes et les responsables.

- Je crois que notre objectif est clair dit Philippe.
- Tu n'oublieras pas de l'écrire Claude pour qu'on l'ait toujours en mémoire...
- Tu as raison, qui inviterons nous ?
- Des opérateurs bien sûr, je me charge de les libérer dit Philippe.
- Il faudra bien expliquer la méthodologie d'analyse des déperditions aux opérateurs, un spécialiste de cette méthode serait bienvenu s'inquiète le chef d'équipe.
- Coté maintenance et méthodes, RAS je ferai appel aux spécialistes en temps réel dit Pascale la responsable des Méthodes.
- Très bien, notre programme sur 2 jours serait le suivant : introduction par Philippe, formation à la méthode par moi-même, observation, recherche de solution, test. On fera une synthèse ensemble en fin de chantier et on prévoit une mise en place le lundi suivant.
- Pratiquement on gère comment ?
- Le chef d'équipe sera animateur et on va lui construire un tableau avec l'objectif, les indicateurs de résultat et un espace pour afficher analyses et actions. Ça ressemble beaucoup à notre réunion quotidienne, on a donc l'habitude de ce type d'animation.

3 semaines plus tard

Le chantier s'est bien déroulé, le chef d'équipe s'est révélé bon animateur et les solutions proposées sont originales, demain on démarre.

Ce lundi quand en arrivant sur place, Claude ressent l'ambiance morose.

- Qu'est ce qui ne va pas ?
- En fait rien ne va bien me dit le chef d'équipe. On ne tient pas la cadence, les gens se gênent, les approvisionnements sont délicats. A ce train-là on sera en rupture à midi.
- On revient à l'ancienne ligne alors dit Philippe ?
- Oui c'est préférable, on a trop de sujets à traiter en même temps pour y arriver, les gens sont stressés on ne fera rien de bon.
- Ok, je fais préparer la ligne, on se voit tous demain pour débriefer.

C'est un échec, dont il faut apprendre. Facile à dire et toujours difficile à vivre.

Du débriefing il ressort 3 éléments :

Les spécialistes, fiers de leur technique ont « mis le paquet », en oubliant d'écouter d'abord les opérateurs qui n'ont pas pu exprimer leurs doutes. Ils n'ont pas l'habitude, il faut leur donner (imposer) la parole, concrétiser pour eux.

On a collé à l'objectif ambitieux en ne gardant aucune marge. Sur le papier c'est parfait, mais au démarrage les petits aléas n'ont pas pu être absorbés. Il faut conserver une marge, tant pis si l'objectif n'est pas atteint, les aléas ne tourneront alors pas à la catastrophe. Une période d'amélioration continue permettra de les réduire et de combler (en partie peut être) l'écart avec l'objectif initial.

Le chantier a plu à l'équipe, qui s'est sentie investie d'une mission avec pendant ces 2 jours la seule préoccupation de la remplir. Malgré l'échec ils sont encore preneurs.

Nous décidons de préparer un second chantier. Cette fois il s'agit d'améliorer la qualité réalisée par un atelier, il produit 4 fois plus de défauts que ses homologues, on se propose de diviser par 2.

- On prend bien en compte les enseignements du premier chantier bien sûr, précise Philippe.
- Oui, dit Bruno le responsable Qualité, on verra chaque opérateur à son poste et en dehors du poste. On fera une synthèse avec toute l'équipe en arrêtant la production durant 1 heure.
- Ça va coûter des sous dit le chef d'équipe.
- C'est un investissement, nous aussi on coûte...
- Coté objectif, dit Claude pour changer de sujet, pas de soucis qu'on gagne 50% ou 40 n'aura pas d'incidence immédiate, attention cependant aux effets des changements proposés sur les autres critères : Sécurité et Production.

Le chantier se déroule bien, cette équipe nombreuse et dédiée qui passe 2 jours au plus près des problèmes va mettre en lumière les nombreuses difficultés qui sont le ferment des mauvais résultats :

Turnover et formation

Documentation peu lisible, pas à jour

Eclairage faible, posture etc.

L'implication de tous va traiter simultanément tous les sujets. On a planifié sur 3 semaines les actions de reprise de documents, de modification technique, de répartition de charge.

Le résultat sera à la hauteur de l'investissement, visible sur le terrain et dans les indicateurs. Tout le monde en est assez fier.

Quelques chantiers plus tard...

Pascale, responsable Méthodes, aborde Claude

- Ces « mini-projets » que nous lançons sont bien, mais j'en ai un qui n'a pas été abordé et que je ne me vois pas traiter en mode chantier.
- Pourquoi ?
- Justement parce qu'il n'est pas « mini », il s'agit de changer le mode d'approvisionnement des pièces. Ce n'est pas forcément très complexe, mais beaucoup de services sont impliqués

avec des études plus ou moins longues, des choix qui méritent réflexion, des tests à prévoir.

Ça dépasse les quelques jours habituels, on ne peut pas se mobiliser aussi longtemps.

- Je comprends, si la base est la même : Objectif, équipe dédiée et méthode de gestion commune. La partie planification, la validation deviennent prépondérantes, il faut faire évoluer le mode de gestion pour en tenir compte.

- Mais comment ?

3 Gestion de projet light : Premiers projets

Claude s'ouvre à son chef de sa conversation avec Pascale.

- En fait ce qui m'interpelle c'est qu'on n'a jamais parlé de gestion de projet, dit Claude.
- Peut-être parce qu'on n'a pas réellement de projets.
- ? Mais si !
- Lesquels ? Personne ne m'a jamais interrogé sur aucun projet, on ne me soumet vraiment que des décisions ponctuelles, on tranche rapidement en réunion, mais de projet à développer pour l'avenir ?
- Pourtant il doit y en avoir dans les têtes. On ne peut pas se cantonner aux améliorations concrètes quotidiennes, l'organisation générale, les questions sociales nous préoccupent aussi.
- Mais on ne sait pas comment les aborder. L'échange de mail, la réunion même longue, les discussions autour de la machine à café font avancer les idées mais finalement jamais de façon homogène, en équipe. Et on finit par oublier.
- **En fait on n'a pas de projet**, ou plutôt on ne les fait pas émerger, **parce qu'on n'a pas de gestion de projet !** Et pas l'inverse !

Belle découverte... et alors que faire ? On va déjà suivre la piste de ce projet logistique, peut être permettra-t-il de concrétiser cette idée de « gestion de projet ».

- Pascale, ton sujet sur l'organisation des approvisionnements, peux-tu m'en dire plus ?
- Et bien il s'agit de revoir notre processus d'approvisionnement des postes de travail, c'est-à-dire de coordonner une modification des standards de travail, du système physique et du logiciel de gestion.
- Et l'objectif ?
- Je l'exprimerai ainsi : « Revoir notre système pour qu'à effectif constant on réduise à 0 les erreurs et manques d'approvisionnement tout en absorbant les variations de charge ».
- Effectivement, c'est ambitieux. En fait je vois des points communs avec notre méthode de gestion de chantier.
- Lesquels ? Car ce sera plus long pour sûr et les personnes ne peuvent être full time sur ce sujet.
- D'abord l'objectif : soutenu par un sponsor, toi en l'occurrence, qui apporte les moyens. Ensuite, une équipe qui a l'habitude de la gestion des chantiers et qui saura définir les grandes lignes du projet au cours d'une réunion de lancement. Comme en chantier mais sans réalisation, seulement la planification.
- Je pense que le responsable d'exploitation logistique pourrait conduire cette modification, avec ses troupes et des spécialistes. Mais la planification ? Sur un chantier elle est très limitée.

- Ce sera là la différence, on va voir comment utiliser le tableau visuel pour planifier et suivre.
Je prépare un standard, programme la réunion de lancement on se testera sur ce premier sujet.

Premier projet light :

Pascale accueille l'équipe prévue, Claude est là comme animateur pour ce premier essai.

- Bonjour à tous, dit-elle, nous allons démarrer notre projet « évolution des approvisionnements » dont je vous rappelle l'objectif : « Revoir notre système pour qu'à effectif constant on réduise à 0 les erreurs et manques d'approvisionnement tout en absorbant les variations de charge ».

Nous savons que ce ne sera pas simple et malgré tout il nous faut mettre en place ce nouveau système dans les 3 mois.

Pour cela nous allons « gérer ce projet » afin d'éviter les pertes de temps et de compétences qui ont souvent fait capoter nos actions dans le passé. Claude je te laisse la parole.

- Bonjour, nous utiliserons les mêmes bases que vous connaissez déjà à travers votre participation au chantier.

Cette première réunion va permettre de cadrer et de préciser le sujet.

Ensuite nous devons nous voir 1 heure chaque semaine pour faire le point d'avancement et pour traiter les points durs. Entre chaque réunion bien sûr il faudra réaliser les tâches prévues.

- Et si on manque de temps ?

- C'est l'objet de la réunion d'avancement, recalculer le planning, donner des moyens pour pouvoir, malgré les difficultés, tenir délai et qualité.

La planification se fait sur le tableau sous forme de post-it, vous verrez c'est simple. Pour commencer, à votre avis quels sont les domaines qu'on peut distinguer dans ce projet ?

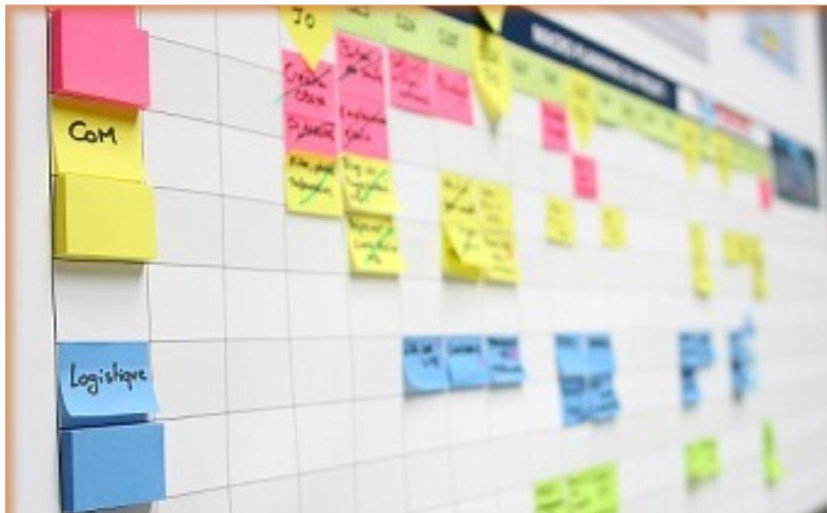
- Le physique, flux et moyens, qu'il faut définir dit Paul responsable de l'ingénierie.

- Le système informatique qu'il faudra modifier.

- Les hommes à former et pour cela disposer de processus écrits ajoute Pascale.

- Très bien, créons une ligne pour chacun des trois domaines, et 10 colonnes pour les semaines qui restent à courir. Maintenant pour chaque domaine nous allons discuter des actions à réaliser, les positionner dans l'ordre souhaitable et leur donner une durée.

....



- Voilà notre tableau est prêt, on se reverra tous chaque semaine, le mercredi à 14h, pour faire le point d'avancement. Bon courage et à dans 8 jours.

Une réunion hebdomadaire de suivi de projet :

Le responsable d'exploitation logistique l'anime, en suivant un ordre du jour immuable. Les participants sont debout devant le tableau.

- Bien, voyons les tâches prévues la semaine dernière et cette semaine. Le test des chariots est-il fini ?
- Oui, on a eu un souci de taille de roues, le proto sera modifié semaine prochaine, le reste est OK.
- Bien, modifie le post-it en conséquence et replace le la semaine prochaine. Une incidence sur d'autres tâches ?
- Il ne faut pas tarder plus, dit la maintenance, sinon on sera en retard pour la réalisation.
- Ok mettez un triangle (danger) sur le post-it qu'on sache que ça devient critique. Tâche suivante, la mise à jour des standards avance bien ?
- ...
- Ok pour cette semaine, vous voyez tous les tâches prévues semaine prochaine. Des difficultés à prévoir ? Non, parfait.
- Un tour de « table », des sujets à évoquer ?
- Oui j'attends la décision pour le devis informatique que j'ai donné semaine dernière, inutile d'attendre d'être en butée, autant décider tout de suite.
- D'accord, je vois le chef tout à l'heure et je t'appelle...

Et ça marche. Après quelques ajustements bien sûr qui corrigeront les pratiques :

Une grande tendance à être optimiste fait coller les post-it au début du planning, inmanquablement on va dériver. Il faudra apprendre à bien évaluer la durée des tâches demandées.

Un rituel (la réunion hebdo) qui de réunion de synthèse se transforme en réunion de travail et dure bien au-delà des 60mn prévues. Il faudra apprendre à reporter les discussions techniques et à se concentrer sur l'avancement du planning et les points durs du projet.

Ça marche même très bien puisque, sous l'impulsion de Philippe qui a apprécié de voir enfin un projet surgir et aboutir, de nombreuses propositions sont faites et des tableaux fleurissent dans les ateliers et les bureaux. Tous les sujets sont abordés : une organisation, un déménagement, un choix de machine.

« Comme on a évolué un peu au hasard jusqu'à présent, se dit Claude, je vais commencer à me documenter sur la gestion de projet ».

La bonne nouvelle est que notre méthode de gestion de projet tirée de l'amélioration continue structurée est très semblable à la méthode Agile chère aux informaticiens, ce qui donne confiance.

La moins bonne est que ce qu'on trouve comme documentation est souvent complexe, adaptée aux grands projets, au développement produit plutôt qu'à nos soucis pragmatiques. En en tirant l'essentiel, en simplifiant on trouvera peut-être une méthode adaptée pour continuer à progresser.

4 Gestion multi projets. Le projet d'entreprise

Lors d'une réunion de la direction des opérations, on évoque les multiples projets qui sont en cours et certains risques, d'ailleurs avérés, de voir certains projets cannibaliser les ressources des autres ou entrer en concurrence sur le terrain.

Comme le directeur s'en inquiète, Claude lui dit :

- J'ai pu me documenter un peu plus sur la gestion de projet dans les grands groupes et un des éléments qui m'a marqué est l'utilisation massive du management visuel pour le management en multi projets.
- Et en clair ça donne quoi ? dit Philippe
- Obeya !
- Je vois monsieur japonise encore ! Tu appelles ça être plus clair.
- L'Obeya est une grande salle qui est le cœur du projet, presque au sens propre. C'est là qu'on s'y retrouve, qu'on débat, qu'on affiche résultats et actions. Ça paraît très pragmatique, plus de réunions formelles de 3 heures, de comptes rendus illisibles.
- Et on pourrait s'en servir pour nos projets dit Pascale, comment ça ?
- Nos multiples projets sont au global un grand projet, en réunissant les tableaux et en les révisant tous ensemble de temps en temps on pourrait arbitrer en cas de conflit, motiver les équipes... animer quoi.
- C'est sans doute le bon moment pour le tester, intervient le directeur surprenant tout le monde.
- ??
- D'abord par rapport à ce qu'on a dit tout à l'heure, il faut de la cohérence dans les projets. Et aussi parce qu'il va nous arriver un projet d'importance. Je pense que Claude doit continuer à approfondir et à tester une gestion de projet moderne car ce que nous avons mené jusqu'à présent me fait assez l'effet de petits cailloux, nous entrons dans les grands travaux.



L'Obeya de projet d'entreprise.

5 La gestion de projets structurants

Effectivement le projet évoqué par le directeur est d'une autre importance. Il engage l'entreprise entière, pèsera lourd dans le budget et dans la réussite de la stratégie même.

Il a été décidé qu'à la SAM on laisserait la conduite des projets aux équipes qui auront à les exploiter par la suite, c'est gage de cohérence et de prudence mais aussi un risque car ce n'est pas notre métier.

- Ce métier de conduite de projet il nous faut l'apprendre, ou le perfectionner par rapport à ce que nous savons faire, sinon « on » viendra le faire à notre place et ça ne me plaira pas, nous explique le directeur.

Quelques temps plus tard, il nous expose en réunion de département en quoi consiste le projet qui nous arrive.

- C'est le lancement d'un nouveau produit innovant, il faudra changer des moyens de production, en intégrer de nouveaux, trouver des fournisseurs et bien sûr préparer les processus et les personnes qui conduiront les lignes.

Si le produit est connu, la solution de production n'est pas figée. Cependant on connaît déjà l'objectif de délai et le niveau de performance attendu pour assurer la rentabilité globale.

La première question qui nous est posée est « sommes-nous capables de tenir les objectifs » ?

Si la réponse était non le projet n'aurait tout simplement plus lieu d'être.

- Mais c'est impossible de répondre non, on a besoin de renouveler nos produits !

- Oui, mais pas en mettant en cause l'équilibre de la société. Si c'est non on repart à 0, en revanche un oui avec des conditions est acceptable, je dirais même attendu.

Claude, toi qui as regardé comment se déroule ce genre de projet qu'en dis-tu ?

5.1 Estimation et Engagement du projet

- On entre dans la **phase d'estimation**, la question est : « le projet est-il viable » ? Il nous faut consolider tous les éléments et présenter une ou plusieurs solutions qui respectent les grands objectifs fixés en précisant les contraintes, les risques. Ensuite la Direction choisira et décidera d'engager le projet ou pas.
- Ce n'est pas très différent de ce qu'on fait souvent sans le formaliser intervient Pascale.
- Oui mais dans ce cas, on n'a pas de droit à l'approximation, le retour arrière serait trop grave, il faut s'entourer de toutes les compétences dès le début.
- Mais on ne sera jamais sûr de rien, le projet va durer 3 ans minimum, comment affirmer qu'on tiendra les résultats prévus ? s'inquiète Philippe (c'est lui qui devra les tenir en vrai...)
- Ce sera l'objet des phases suivantes. A 3 ans rien n'est sûr, ce qu'on prend pour certain maintenant sera sans doute faux dans l'avenir, « il ne faut pas avoir la vanité de faire coller la réalité à la prévision ». **Tout le jeu de la gestion de projet sera de corriger sans arrêt pour rester en ligne avec l'objectif initial.**
- Concrètement cette estimation on la mène comment ? dit le chef.
- Et bien, faisons un chantier, ça on sait faire. En quelques jours on construit des hypothèses, on les chiffre, on calcule la rentabilité, on planifie en grosses masses et on liste les risques. Si on choisit bien notre équipe, c'est jouable.
- Le résultat sera **notre contrat d'objectif** que nous proposerons à la validation.
- La R&D doit nous fournir les éléments et quelques correspondants disponibles dit Pascale.
- OK, quelques réunions de préparation seront nécessaires. Je les convoque moi-même dit le chef.

Le projet, après quelques allers et retours, est accepté, il faut entrer dans le vif du sujet.

5.2 Planification et Plan directeur

Première revue de projet, toute l'équipe du département est là, le chef prend la parole :

- Le **projet existe maintenant**, il nous faut **constituer l'équipe projet**. Pour les membres de cette équipe la disponibilité doit être permanente, ils seront donc libérés de leurs tâches opérationnelles. Je sais qu'on a proposé Claude comme chef de projet, il connaît bien la méthode de gestion. Mais c'est Bruno que je désignerai... en effet le chef de projet doit bien connaître les rouages de l'entreprise et entre autres qualités humaines être capable d'écouter et d'arbitrer en les divers spécialistes qui ne manqueront pas d'avoir des avis différents.
- Merci de ta confiance, dit Bruno, mais comment ça va se passer ?
- Jean Paul prendra ton poste dès le mois prochain. Claude, lui, sera ton adjoint planning, il conservera ainsi une vision globale et une possibilité de rappel à la bonne méthode de travail. Le chef de projet R&D se joindra également à l'équipe, à temps plein bien sûr, et Philippe désignera un pilote pour l'exploitation. D'autres questions ?
- Non apparemment dit Bruno, je propose que l'équipe se rencontre dès demain pour parler organisation. On fera un point plus complet ensuite.

Le lendemain, Claude a révisé car c'est de lui qu'on attend l'essentiel dans cette phase qui s'ouvre. **La planification** doit, non seulement enchaîner des tâches, mais aussi organiser les équipes, définir les objectifs intermédiaires avant de se lancer dans l'exécution.

L'équipe projet et les techniciens de chaque domaine sont présents.

- Pour que nous puissions créer notre plan directeur de projet, le livrable de cette phase, il nous faut d'abord répartir toutes les tâches dans le temps en suivant la logique d'enchaînement. Pour cela il y a une méthode, **le WBS ou liste de tâches** que l'on établit ensemble.
- Il y en a beaucoup, on devrait se séparer par domaine dit Bruno
- Bonne idée, chaque groupe réalise sa liste en décrivant la logique interne à son domaine, puis ensemble on créera les liens logiques pour créer le planning global.
- Logique, liens, planning ça veut dire quoi ?
- C'est assez simple, on dira quelles tâches doivent précéder la tâche étudiée. Ensuite, on a de la chance, les logiciels de planification nous feront le schéma, il restera à le vérifier, corriger des liens et valider.
- Trouver toutes les tâches, ça peut être long !
- Oui, attention à ne pas détailler inutilement, mais surtout bien pratiquer le brainstorming, ne rien rejeter à priori, car le pire sont les tâches oubliées. Elles se rappelleront à nous tôt ou tard et il faudra les intégrer. Mais commençons, tout ça va s'éclaircir en pratiquant.

...

Les plannings par domaines sont faits, liés entre eux.

- N'oublions pas de prévoir des marges, pour compenser les estimations de durées trop faibles et les oublis de tâches, puis nous positionnerons nos **jalons**.

- Jalons ?

- Ce sont des points de rencontre à des moments clefs du projet. A cette date on vérifie que tout est conforme, avec des informations précises. Si c'est Ok on pourra passer à la suite, sinon le projet s'arrête tant que tout n'est pas réglé.

- Mais ça retarde tout !

- Oui, mais commencer une réalisation si l'étude n'est pas validée par le test des prototypes par exemple conduirait à un plus grand retard encore dit Bruno.

- Dernière étape déterminer les indicateurs liés à la planification. Par exemple le rythme des dépenses du projet, la progression qualité du produit etc. qui complèteront et permettront la mesure de l'avancement.

Le plan directeur qui a été synthétisé sur un format A3, facilement affichable, est prêt. Il comporte, planning, indicateurs et le rappel des objectifs principaux.

Une revue de projet avec la direction nous permettra de le valider et donc de passer enfin à la réalisation. En pratique on n'a pas attendu la validation pour engager des premières études, mais rien de fondamental.

5.3 Réalisation & contrôle, le passage de jalons

Dès que le planning a été en bonne voie, Bruno a réuni son équipe projet pour lui poser une question :

- Beaucoup de monde va travailler, en parallèle souvent. Comment suivre le projet et assurer qu'il ne dérive pas dans ces conditions ?
- Tu te rappelles, dit Claude, que nous avons utilisé une Obeya pour notre projet d'usine. Cette méthode est issue de la gestion des grands projets, elle doit donc être applicable.
- En créant un suivi visuel de l'ensemble du projet, décomposé en domaines c'est possible sans doute.
- Il faut aussi ajouter les domaines transversaux (Sécurité, Qualité, Coûts globaux), ça va faire du volume. Il nous faut un grand espace dit notre adjoint Exploitation.
- Oui c'est bien cela, cet espace appelé Obeya sera le cœur du projet ; On y voit tous les résultats et les actions en cours, on y tient les rituels ou les acteurs discutent des problèmes et des solutions engagées.
- Très bien dit Bruno, je vais trouver cet espace et dès la fin de la planification on l'installe.

....

Les rituels, très semblables à ce que l'équipe connaît sont maintenant, sont en place, le projet avance, mais à l'approche d'un jalon les discussions deviennent plus âpres.

- Messieurs, commence Bruno, le jalon de début d'installation approche et ce que je vois des tests de la machine de soudure chez notre fournisseur ne me dit rien de bon.
- Paul, le responsable de l'ingénierie, lui répond : on progresse, on est encore 20% au-dessous de l'objectif mais ça devrait être bon la prochaine fois. Pour ne pas perdre de temps je propose de faire livrer la machine et de faire le dernier test ici.
- Mais alors nous n'aurons plus le même appui du fournisseur si ça va mal ! dit Claude un peu surpris.
- Ça devrait aller on a l'habitude.
- Non, dit Bruno, on finit les tests et on livre quand on sera à l'objectif pas avant. Si on déroge aux principes on n'en sortira pas.
- On risque 3 semaines de retard.
- Si les résultats sont bons une seule non ? Je te sens moins certain de la réussite tout d'un coup Paul...

La semaine suivante les tests furent mauvais, résultat 4 semaines de retard à prévoir.

- Bon dit Bruno, on a bien fait d'attendre.
- Oui dit Paul, je ne vais pas parier cette fois, mais je crois qu'on a compris comment faire. Si les tests sont bons, il faudra voir comment réduire le retard.

- On pourrait anticiper la formation de la maintenance chez le fournisseur au lieu d'attendre l'arrivée sur site.

- Ça va coûter des sous, dit l'adjoint finance... pour gagner 1 ou 2 semaines...

- On peut aussi prévoir le travail sur 6 jours en installation et tests chez nous, on récupère 2 autres semaines, dit Paul.

- Bien dit Bruno, on envoie les maintenanciers chez le fournisseur, de toute façon ils sont disponibles puisque la formation était prévue, et on garde le travail sur 6 jours en réserve en cas de nouvelle dérive.

- Il va falloir annoncer 2 à 3 semaines de retard au jalon, lui fait remarquer Claude, tu vas être mal accueilli.

- Sans doute mais il vaut mieux être réaliste, on prévient ainsi ceux qui sont en charge de la suite. Après tout je risque juste d'être viré (sourire).

...

De jalons en jalons la réalisation se termine, on teste l'atelier et on démarre la première production à très faible cadence. C'est la **mise en exploitation**.

5.4 Mise en exploitation et Prise en charge

Nadia, qui est le pilote d'exploitation désigné par Philippe et qui a été la voix de l'exploitant tout au long du projet, va cette fois être en première ligne et prendre la direction de fait du projet.

- Tout va plus vite dans cette phase, il faut constater les anomalies (les réserves), les lever au plus tôt, refaire des lots de productions, mesurer les résultats, recorriger... dit-elle, comment driver tout cela efficacement ?
- On accélère les rituels, répond Claude, avec une équipe stable. Comme en amélioration continue on se voit une fois par jour et on agit en continu. Comme le planning a moins d'importance maintenant, je serai disponible pour t'aider sur cette démarche.
- Oui, tu as raison, nos équipes de production sont rodées à ce système de management. On garde un point en Obeya avec Bruno tous les 2 jours et ça va aller.
- Philippe doit être là au point avec Bruno, c'est lui qui décidera de la **prise en charge** des processus, prise en charge qui transfèrera la responsabilité à l'exploitation, il doit être dans le coup dès le début.

Après quelques crises et beaucoup d'huile de coude, la prise en charge est signée, l'équipe projet va se dissoudre puisque maintenant on est en exploitation et que d'autres types de problèmes vont se poser. Mais avant de se séparer, **le bilan**.

5.5 Bilan & Retour d'expérience

Bruno réunit une dernière fois l'équipe :

- Merci à tous pour les efforts fournis ces 2 dernières années, le rythme était soutenu, l'ambiance pas toujours sereine, mais finalement nous en avons terminé.

La question est avons-nous bien travaillé ? Pour y répondre faisons le **bilan** de nos résultats par rapport au contrat d'objectif.

Planning	Un mois de retard	
Qualité	Objectifs atteints	
Coûts	Dépassement de 4% du budget projet	
	Coût d'exploitation au démarrage conforme	

- Au global dit Claude, pour un tel projet c'est plutôt un bon bilan. Reste qu'il a nécessité nombre d'efforts.

- Oui dit Bruno, en forme de **retour d'expérience**, pour que Claude enrichisse la méthode de gestion de projet, qu'aurait-on pu faire mieux ?

- La prévision de marge sur le planning, surtout pour la fin, dit notre adjoint Coût.

- La participation de l'exploitant un peu plus en amont, nos chefs d'équipe ont émis beaucoup de réserves très tardivement, ajoute Nadia.

- Il faut que ces réserves soient bien intégrées au standard de conception pour les futurs moyens, complète Paul.

- Les 2 premières remarques sont pour Claude, la troisième je la transmettrai à l'ingénierie officiellement dès que Paul l'aura synthétisée.

- Mais, ajoute Bruno avec un sourire, il ne faut pas oublier ce qui a bien fonctionné :

En particulier la méthode structurée de gestion que nous avons mise en place. Certes on va encore l'améliorer, mais je crois que le fait qu'elle ait été simple, compréhensible par tous et en partie déjà mise en pratique par beaucoup des acteurs de ce projet, a réellement contribué au bilan très correct que nous présentons.

N'oublions pas que si on accuse un retard de planning, on avait dès le départ prévu des délais raccourcis par rapport à des projets similaires. Je n'ose pas imaginer le résultat si on en était resté aux revues de projets mensuelles...

Ce fut un plaisir de travailler avec cette équipe, je vous souhaite le meilleur dans vos futures missions. (Là au choix repas, soirée de clôture... ☺)

Epilogue

Le directeur avait raison, une entreprise bien organisée est plus efficace. Surtout si cette organisation offre toute la souplesse et la réactivité nécessaire à l'évolution de l'entreprise et de son environnement. En ne bridant pas les initiatives elle facilite l'expression, la participation et finalement l'engagement de tous.

C'est à ça que pensait Claude toujours figé devant la porte de la SAM, comme s'il avait peur d'avoir oublié quelque chose ou plutôt peur que cette période s'efface de sa mémoire.

On lui pose une main sur l'épaule, c'est son chef.

- Alors Claude, je te vois bien pensif, pas de regrets j'espère.
- Non des souvenirs et, sans fausse modestie, l'impression d'avoir contribué aux progrès réalisés.
- C'est certain, on a beaucoup progressé et surtout je crois que ce sera pérenne car nos standards sont devenus des habitudes, c'est presque culturel maintenant. Ça l'est d'autant plus que nos méthodes ne réclament que très peu d'intervention hiérarchique, les personnes de terrain sont libres de leurs actions.
- C'est vrai on parle plus de sponsor ou d'animateur que de chef, je n'aurais pas pu imaginer cela quand j'ai commencé ma mission.

- Tu pars à l'étranger alors ?
- Pas très loin, en Italie, on me confie un poste de responsable Qualité, j'espère être à la hauteur.
- Ah Ah, après 2 ans auprès de Bruno qui a dû t'en parler tous les jours, je suis sûr que tu auras compris ! Et pour le reste le management est partout le même pourvu qu'on sache écouter et comprendre les gens. Arrivederci !
- A un de ces jours peut être, sait-on jamais.



Vocabulaire du projet

Avant-projet : Etude menée pour décider du bien-fondé d'un projet. Il peut conduire à l'abandon du projet prévu si les critères qui le justifieraient ne sont pas validés.

Benchmarking : Recherche de références en dehors de l'entreprise pour savoir si on est en bonne position sur un marché en termes de coût, de qualité de niveau technique etc.

Être « benchmark » c'est être le meilleur...

Cadrage / Contrat d'objectifs : Liste d'objectifs chiffrés, assez généraux pour laisser une marge de manœuvre, mais qui servent de « cadre » dans lequel le projet doit se tenir.

Cahier des charges : Document contractuel qui définit les attentes, les exigences du client, et les contraintes d'exécution du projet. Ce document sert de base au Maitre d'œuvre pour comprendre puis concrétiser ce que veut son Maitre d'ouvrage.

Décision : Acte formel d'une autorité, elle ne peut plus être remise en cause, elle est donc préparée et motivée.

Dépenses ponctuelles : Dépenses liées au développement du projet, et non pas à l'exploitation normale d'un moyen, mais qui ne constituent pas un bien tangible (études, frais d'essais, pertes liées au démarrage).

Estimation : Calcul rapide d'une valeur qui ne sera connue réellement qu'une fois réalisée. Elle est imprécise mais elle permet d'avoir une information nécessaire à la construction du projet.

Investissement : Dépenses liées aux biens durables, dépenses qui seront amorties (récupérées) au cours de l'exploitation.

Livrable : Prestation, matériel ou document décrit par un cahier des charges, un standard qui concrétise la fin d'une étape.

Exemple : Le livrable du choix de style est une maquette au 1/10ème.

Macro-planning : Planning simplifié ne comportant que les phases et étapes, il sert de cadre à la planification en donnant quelques dates clefs.

Make or buy : Choix industriel et économique : on réalise soi-même (make) ou on achète (buy) selon ses savoir-faire et sa compétitivité.

MOA : Maitre d'ouvrage : Personne physique ou morale propriétaire de « l'ouvrage ». Il détermine les objectifs, approuve le budget, les délais.

En fin de projet, il accepte l'ouvrage pour l'exploiter.

MOE : Maitre d'œuvre : Personne physique ou morale qui reçoit mission du maitre d'ouvrage pour assurer la conception, la réalisation, la mise en service de l'ouvrage.

PERT, GANTT : 2 formes de planification complémentaires :

PERT = Program Evaluation & Review Technique.

Gantt du nom d'un Ingénieur américain.

Phase : Période du projet que l'on consacre à un type d'activité. **Etape** : partie d'une phase longue que l'on découpe pour mieux la maîtriser. Les deux se terminent par un **Jalon** : point de convergence où l'on vérifie que tous les domaines du projet ont atteint les objectifs intermédiaires fixés pour le jalon.

Prix de revient complet : Prix du produit qui contient les dépenses courantes d'exploitation (Main d'œuvre et frais généraux) et « l'amortissement » des investissements et dépenses ponctuelles.

Processus : Enchaînement d'actions qui a pour but d'atteindre un résultat, terme utilisé pour un processus de fabrication ou d'animation.

RETEX : Retour d'expérience, Action et document réalisés après la fin du projet dans le but d'en détecter les points forts et les points faibles afin d'assurer une meilleure gestion de projet pour le futur.

ROI : Retour sur investissement. Considéré ici en délai au bout duquel les résultats cumulés d'exploitation couvrent les investissements et dépenses ponctuelles du projet.

Stratégie : Prévoir et conduire les actions qui conduiront à un objectif lointain, qui définiront le futur de l'entreprise.

VAN : Valeur actualisée nette. Instrument d'évaluation de la rentabilité financière. Valeur générée par le projet en fin de vie qui tient compte d'un coefficient de dévalorisation des revenus au fil du temps.

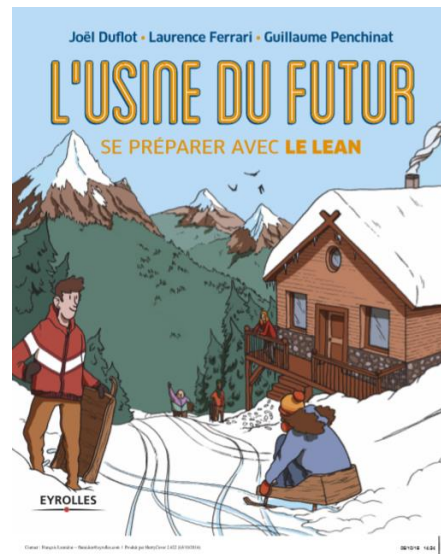
WBS : Work Breakdown Structure, Travail préparatoire à la planification. On décompose le projet en éléments (tâches) qui sont exclusives et permettent d'atteindre au juste nécessaire les objectifs du projet.

Biblio pour aller plus loin

Les Méthodologies utilisées sont approfondies dans les annexes Aux chapitres Projet et Management

Et plus manière plus ludique :

A travers [une BD](#)



En Vidéo

[L'amélioration continue en vidéo](#)

[L'animation visuelle en pratique](#)

[Chantier : déroulement et exemples](#)

Gestion de projet Structure

[Cycle en V](#)

[Exemple AGILE](#)

La planification

Téléchargement de [Gantt Project](#)

Animation, contrôle

Démarrer une [Obeya](#)

Description d'une [Obeya réelle](#) et son [utilité pour décider](#).