

LES RENCONTRES DU MANAGEMENT DE PROJET 2008

9 clefs pour la réussite des projets

Conférence du 15 Avril 2008
par Christian DOUCET



Conseil, Audits, Formation en Management, Stratégie, Organisation, Qualité, Gestion de projet,
Résolution de conflits, Logiciels de gestion documentaire et de formation

Le parc de Massy, 1 bis rue Marcel Paul, 91742 MASSY CEDEX / Adresse postale : 6 rue Soret, 91600 Savigny sur Orge
Tél. : 33 (0)1 69 44 20 33 Fax : 33 (0)826 166 747 Site web : doucetconseil.fr / qualite-info.net ; e-mail : info@doucetconseil.fr



Deux livres à lire, un site à consulter...

Le QUE SAIS-JE « LA QUALITÉ »
(Presses Universitaires de France)

Comment mener une démarche qualité simple et naturelle,
fondée sur l'amélioration permanente

« CERTIFICATION UTILE : SORTIR DU FORMALISME,
REMETTRE LA QUALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE » (Éditions INSEP)

Comment se mettre en conformité de façon utile,
sans lourdeurs ni formalisme superfétatoire

Le premier site français sur le management et la qualité

• <http://www.qualite-info.net>

Une véritable encyclopédie, plus de 7000 pages et fichiers, un forum,

De nombreux articles (Qualité Références) et conférences

2 blogs : [Http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/](http://levilainpetitcanard2.blogspot.com/) et
<http://qualitis1.blogspot.com/>

SOMMAIRE

Christian DOUCET

- ❖ Introduction : les objectifs, la "pathologie", exemples
- ❖ 9 clefs du succès
- ❖ La structure par projet
- ❖ Motiver et gérer les partenaires
- ❖ Mettre en place des responsabilités claires
- ❖ Assurer une gestion globale (tous acteurs)
- ❖ Sécuriser les spécifications
- ❖ Gérer la performance finale
- ❖ Anticiper et gérer les risques
- ❖ Mettre en place un phasage et une méthodologie éprouvés
- ❖ Assurer un suivi qualité efficace

Martine OTER

- ❖ Le cas des projets informatiques

Débat

- **Qu'est-ce qu'un "PROJET" ?**
 - **Une démarche finalisée innovante** : développement d'un nouveau produit, mise en place d'une nouvelle organisation, déménagement...
par opposition à la production de série, aux actions répétitives...

- **Que sont les enjeux ?**
 - **Maîtriser l'innovation** : affronter l'inconnu, avec des risques importants

- **Qu'est-ce que la réussite d'un projet ?**
 - **Atteindre tous les objectifs techniques et commerciaux dans les coûts et délais minimaux**
 - **Minimiser les aléas.**

- **Qu'est-ce que le Management ou la Gestion de projet ?**
 - **Un ensemble de bonnes pratiques pour atteindre les objectifs précédents**

Une forte "pathologie"...

- 1. Des spécifications qui changent souvent et qui désorganisent les études**
- 2. Des retards et des "bugs" qui contrarient la commercialisation**
- 3. Des produits finis difficiles à fabriquer et à contrôler**
- 4. Des produits qui ne sont plus adaptés au marché lorsqu'ils sont commercialisés.**
- 5. Des projets désorganisés, sans unité de commandement, où l'information circule mal, avec des retards de décision, des à-coups de planification...**
- 6. Une lourdeur « administrative » trop forte, avec trop de dossiers, de documents, de formalisme... entraînant un gaspillage d'énergie au détriment du travail productif**
- 7. Des études mal traçables, des documents dispersés, des aspects mal étudiés...**

Un grand système militaire (maîtrise d'ouvrage)

Avant

- ❖ Direction du projet partagée entre services
- ❖ Contrats aux maîtres d'œuvre en régie ou au (faux) forfait
- ❖ Pas d'analyse de risque préalable
- ❖ Pas de phasage clair
- ❖ Pas de suivi qualité



Dépassements des couts
et délais systématiques
et considérables

Après

- ❖ Direction de programme
- ❖ Contrats à intéressement (déroulmt, performances, coûts, délais, fonct. Opér.)
- ❖ Analyse de risque préalable → marges calendaires, solutions de repli, suivi qualité
- ❖ Phasage clair, avec des points-clef de contrôle et de revue
- ❖ Suivi qualité rigoureux, points-clefs



Coûts fortement réduits

Des spécifications qui changent souvent...

Dans cette entreprise de production de ferments pour produits lactés, la recherche de nouveaux produits est vitale.



Les services commerciaux et marketing exploitent toutes les idées et sont amenés à changer souvent d'orientation



Les études sont lancées rapidement, sans pré-études sérieuses. Les spécifications sont mal précisées, notamment les contraintes d'utilisation, de fabrication et de conservation

QUE FAIRE ?



Les réorientations sont permanentes, les Bureaux d'étude ont une activité désorganisée et les études et essais sont lacunaires.



Beaucoup d'études sont arrêtées en cours de route. Les produits finis présentent souvent des défauts et se vendent mal.



Une "guerre" existe entre services marketing / commerciaux / études et essais / direction

La certification ISO a aggravé les choses en rajoutant un formalisme élevé

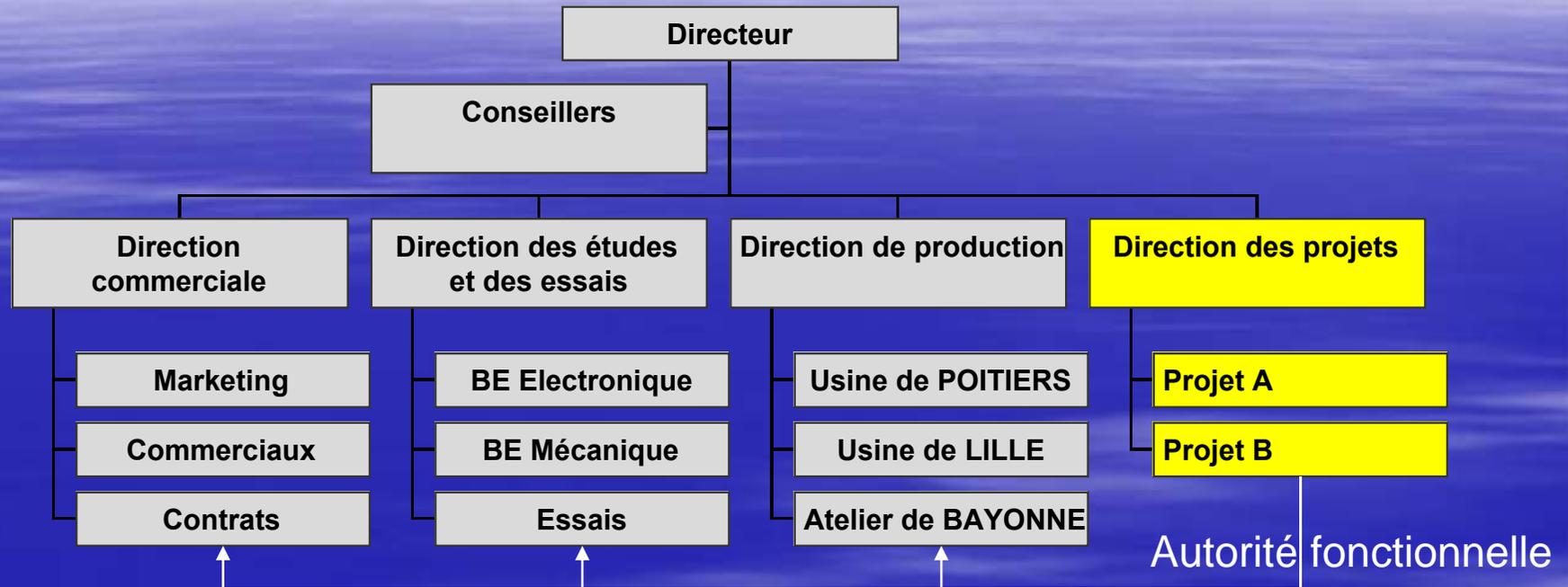


Les solutions...

- **Créer une structure de projet ayant autorité sur les autres services et engagée sur les résultats finaux (Marge par produit).**
- **Associer Mk, CI, Prod, Q, SAV au suivi du projet dès le début**
- **Mettre en place un phasage méthodique, avec des points clefs de contrôle et de décision**
- **Soigner les études initiales :**
 - **Pré-études plus soignées : marché, spécifications, impacts internes, possibilités du BE...**
 - **Première sélection des idées les plus porteuses, en fonction des perspectives et de la faisabilité BE**
 - **GO-NOGO par Direction à l'issue des études initiales**
- **« S'asseoir » ensuite sur les spécifications, quitte à faire des « trains de modifs » ensuite, pour de nouvelles versions**

- ❖ **La structure par projet**
- ❖ **Motiver les partenaires**
- ❖ **Mettre en place des responsabilités claires**
- ❖ **Assurer une gestion globale (tous acteurs)**
- ❖ **Sécuriser les spécifications**
- ❖ **Gérer la performance finale**
- ❖ **Anticiper et gérer les risques**
- ❖ **Mettre en place un phasage et une méthodologie éprouvés**
- ❖ **Assurer un suivi qualité efficace**

La structure par projet



Le chef de projet doit avoir une autorité suffisante :

- Délégation du chef d'entreprise → autorité sur les autres services
- Gestion des budgets et des ressources allouées au projet
- Prend les décisions, sous l'autorité du chef d'entreprise et en concertation avec les autres services

Motiver et gérer les partenaires

Partenaires extérieurs

- **Analyse préalable de leurs positions, de leurs motivations, de leurs intérêts**
- **Définition d'une stratégie gagnante : traitement préventif des obstacles, accords gagnants-gagnants**
- **Direction du projet en partenariat**
- **Insuflation du travail en équipe**

Services internes

- **Voir précédent (structure par projet)**

Exemple : construction d'un lycée

**Des décideurs multiples, non consultés
(collectivités locales, aménageurs, politiques...) :
on pense pouvoir leur forcer la main...**

**Multiplication des obstacles successifs
Multiplication des retards
Détérioration du projet technique**

**Etudes architecturales rapides et à bas prix, sans contact avec
l'entreprise réalisatrice**

**Nombreux problèmes techniques non vus
Lycée inadapté aux besoins des enseignants et des élèves
Spécifications imprécises
Modifications « sauvages » par l'entreprise
Problèmes de robustesse des bâtiments et équipements**

Les solutions

Problème de coordination des parties prenantes

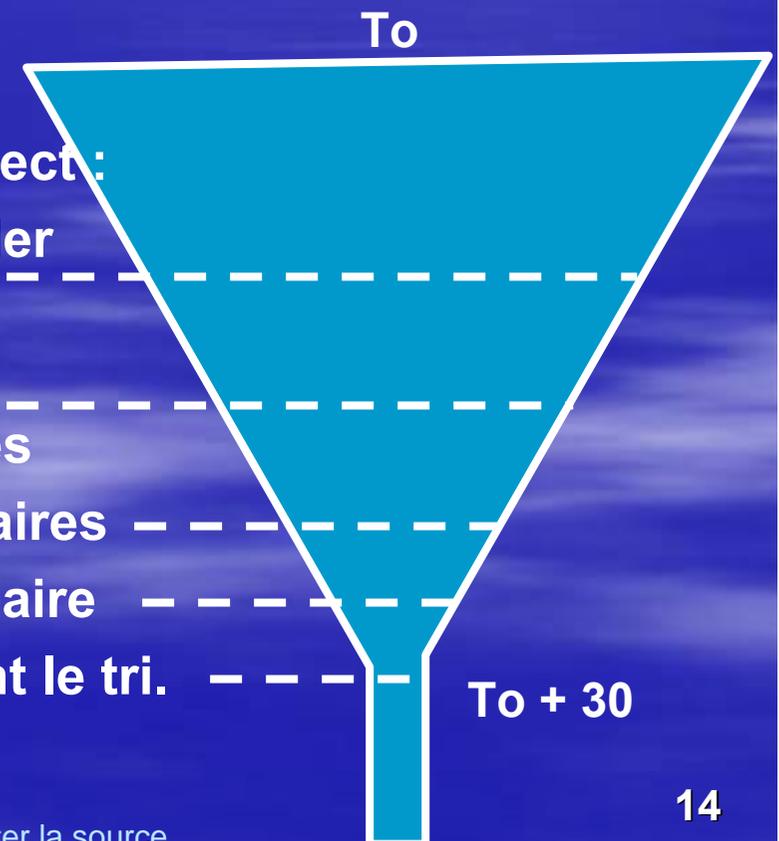
- **associer dès le départ toutes les parties, analyser leurs motivations, créer un challenge commun**
- **Maintenir ce partenariat tout au long du projet**

Problème de conception du lycée

- **Passer en revue détaillée le cahier des charges**
- **Passer en revue détaillée le projet architectural**
- **Passer en revue détaillée le dossier de réalisation de l'entreprise**
- **Assurer un suivi qualité du chantier**
- **Assurer une recette détaillée des travaux**
- **Maintenir un versement de garantie après vérification du bon fonctionnement, auprès de tous les acteurs.**

Implanter le tri sélectif des papiers dans une résidence de bureaux La tactique de l' « entonnoir »

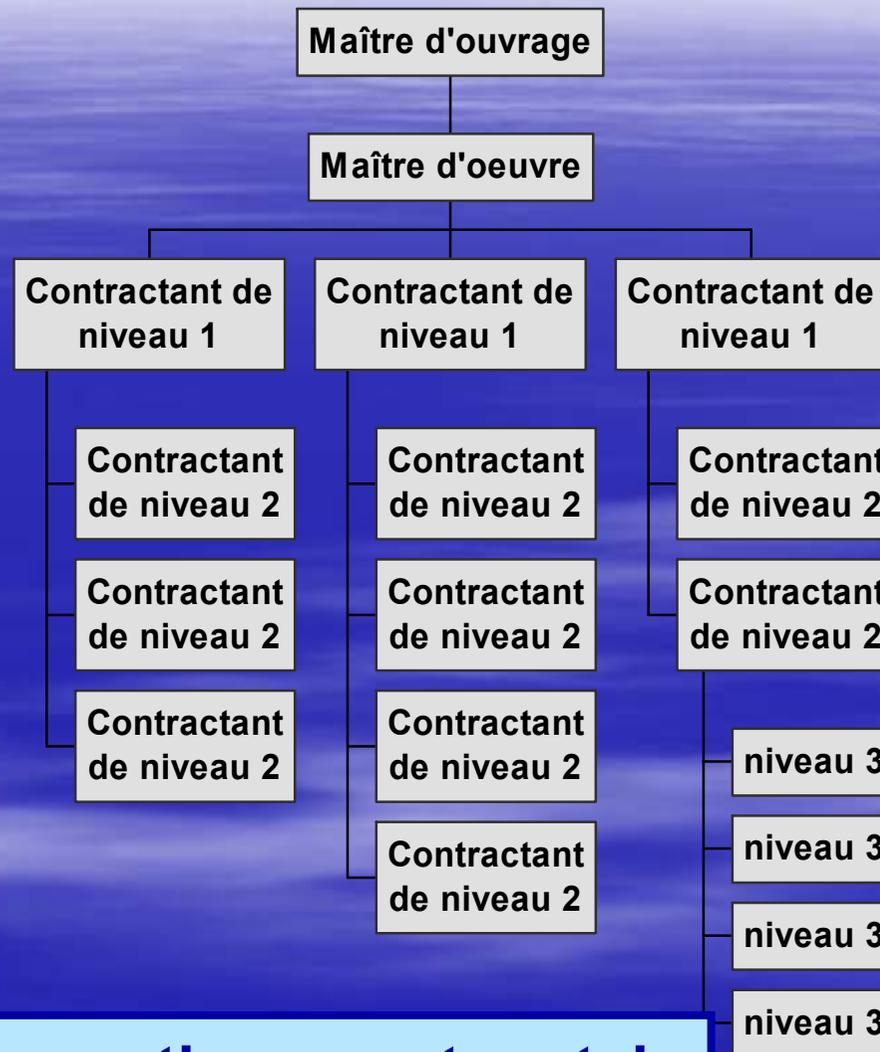
1. Motiver : questionnaire demandant aux résidents si le tri les intéresse
→ OUI des principaux
2. Décision en AG → légitimité
3. Mise en œuvre
4. Surveillance : constats de non respect :
 1. Approche pédagogique pour aider les intéressés à s'organiser
 2. Récidive : envoi de photo, menace de sanctions pécuniaires
 3. Re récidive : saisie des propriétaires
 4. Re Re récidive : sanction pécuniaire
5. Objectif atteint : la quasi-totalité font le tri.



Des responsabilités claires à tous les niveaux



L'organigramme des
responsabilités doit
correspondre à
l'organigramme technique

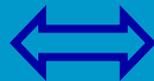


irresponsabilité = risque pratiquement certain

Anticipation et gestion des risques

- ❖ Risques de marché (concurrence, conjoncture, prix...) → suivi attentif, rapidité du projet, stocks...
- ❖ Risques techniques → pré-développements, solutions de repli, suivi qualité...
- ❖ Risques calendaires → marges, intéressement, suivi qualité...
- ❖ Risques financiers → marges, intéressement, suivi attentif...
- ❖ Risques industriels (exemple : disparition d'un acteur) → suivi attentif, solution de repli

RISQUE

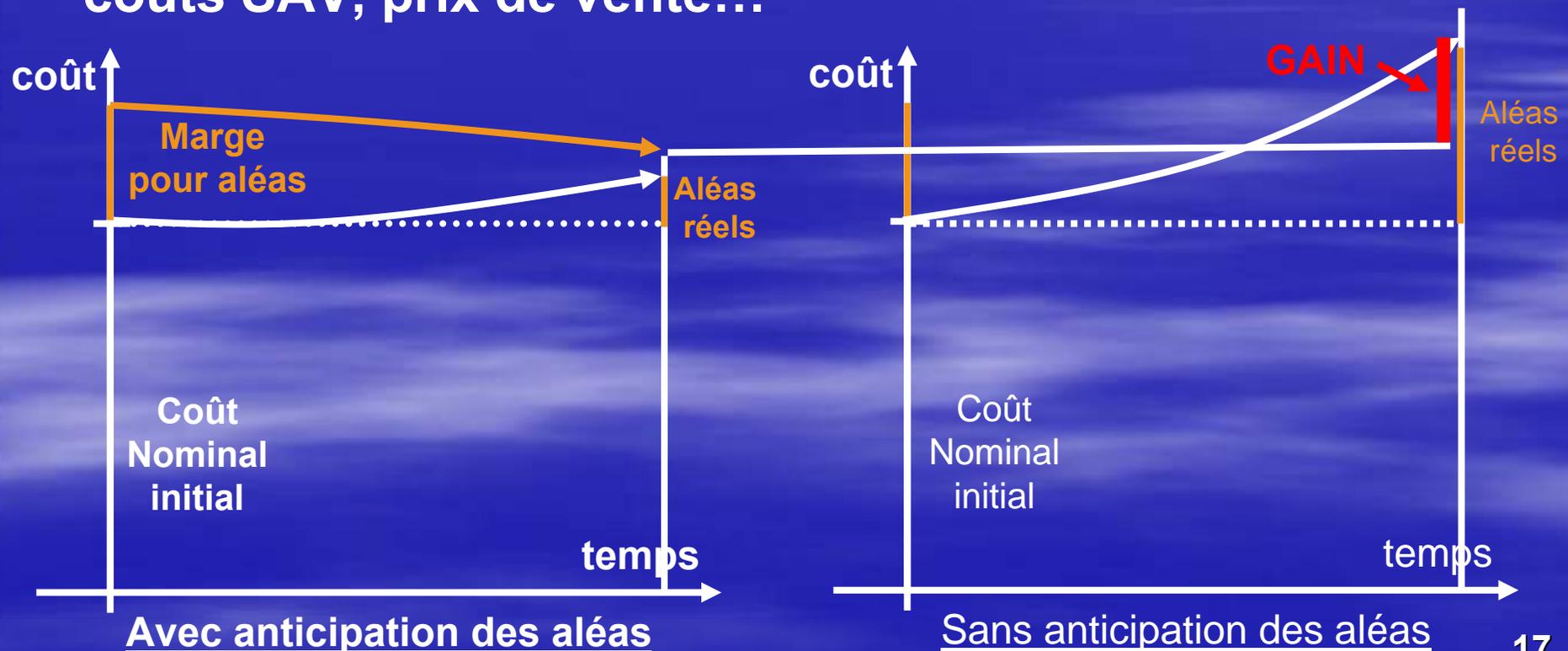


Précautions, marge de sécurité, solution de repli...
Suivi attentif
Suivi qualité

L'anticipation des risques

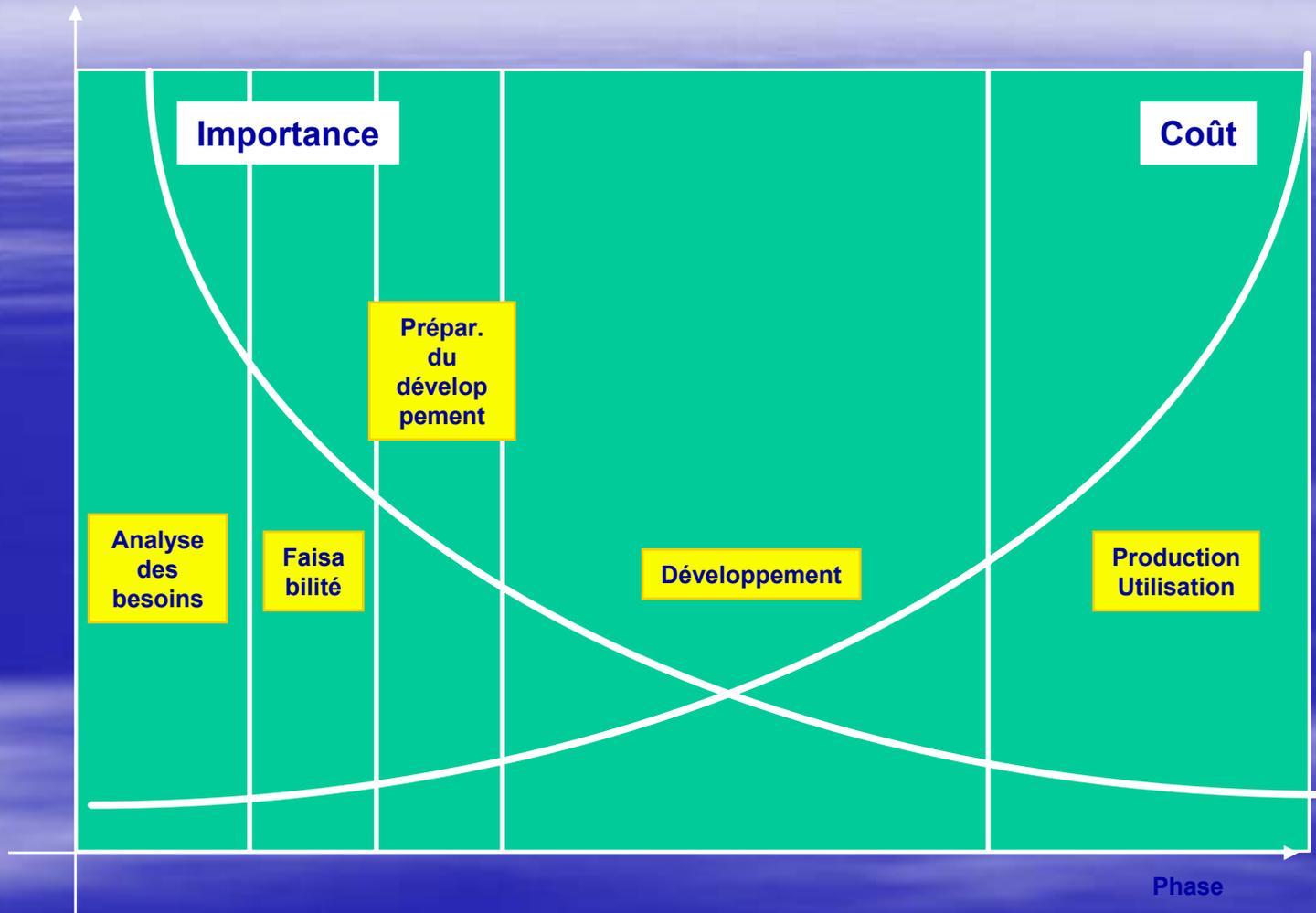
Gérer des estimatifs (coût nominal + marge pour aléas)
qui vont se préciser peu à peu.

Exemples : coût de développement à achèvement,
délai de mise en service, coût unitaire de fabrication,
coûts SAV, prix de vente...



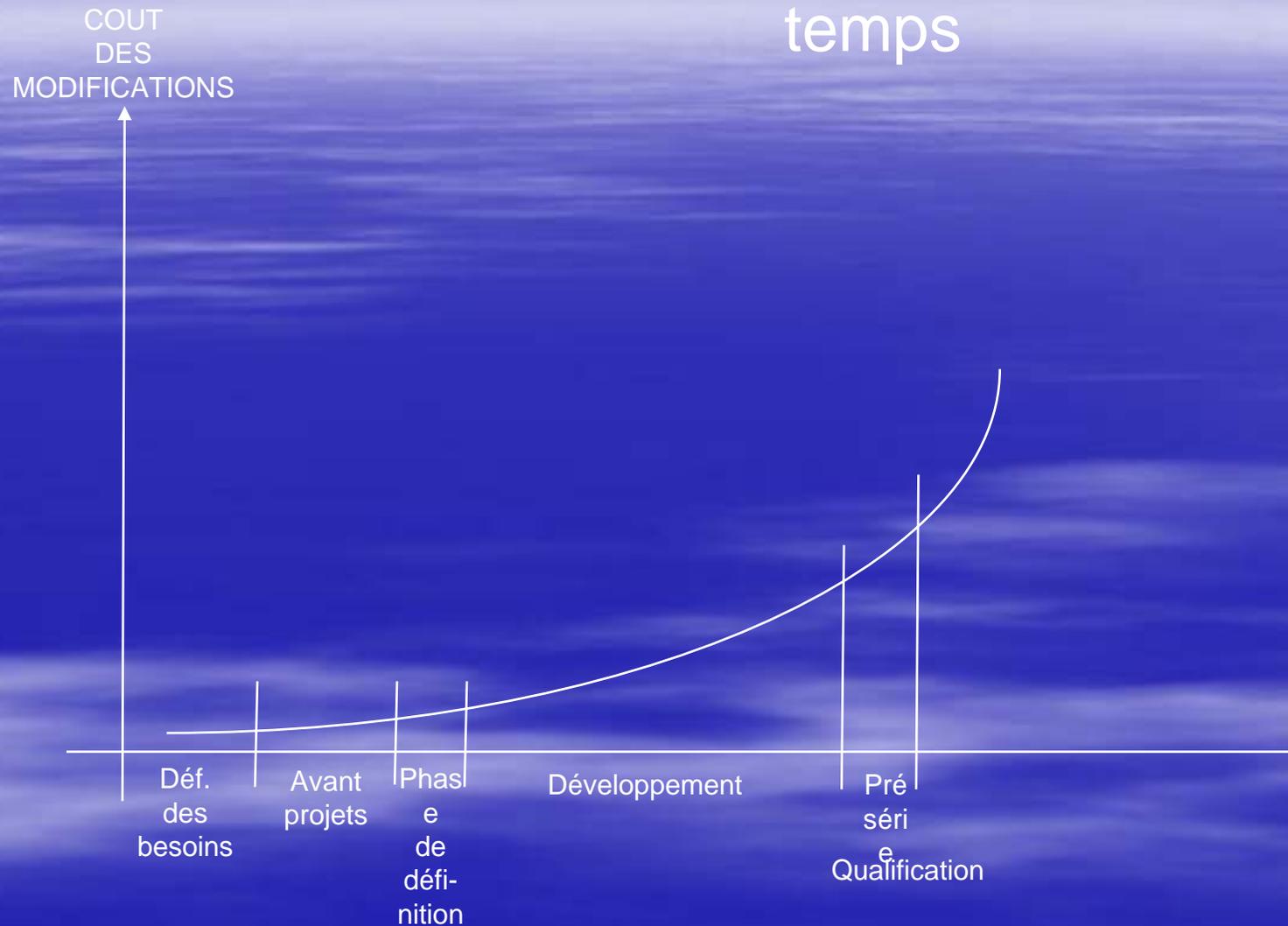


L'importance relative des phases

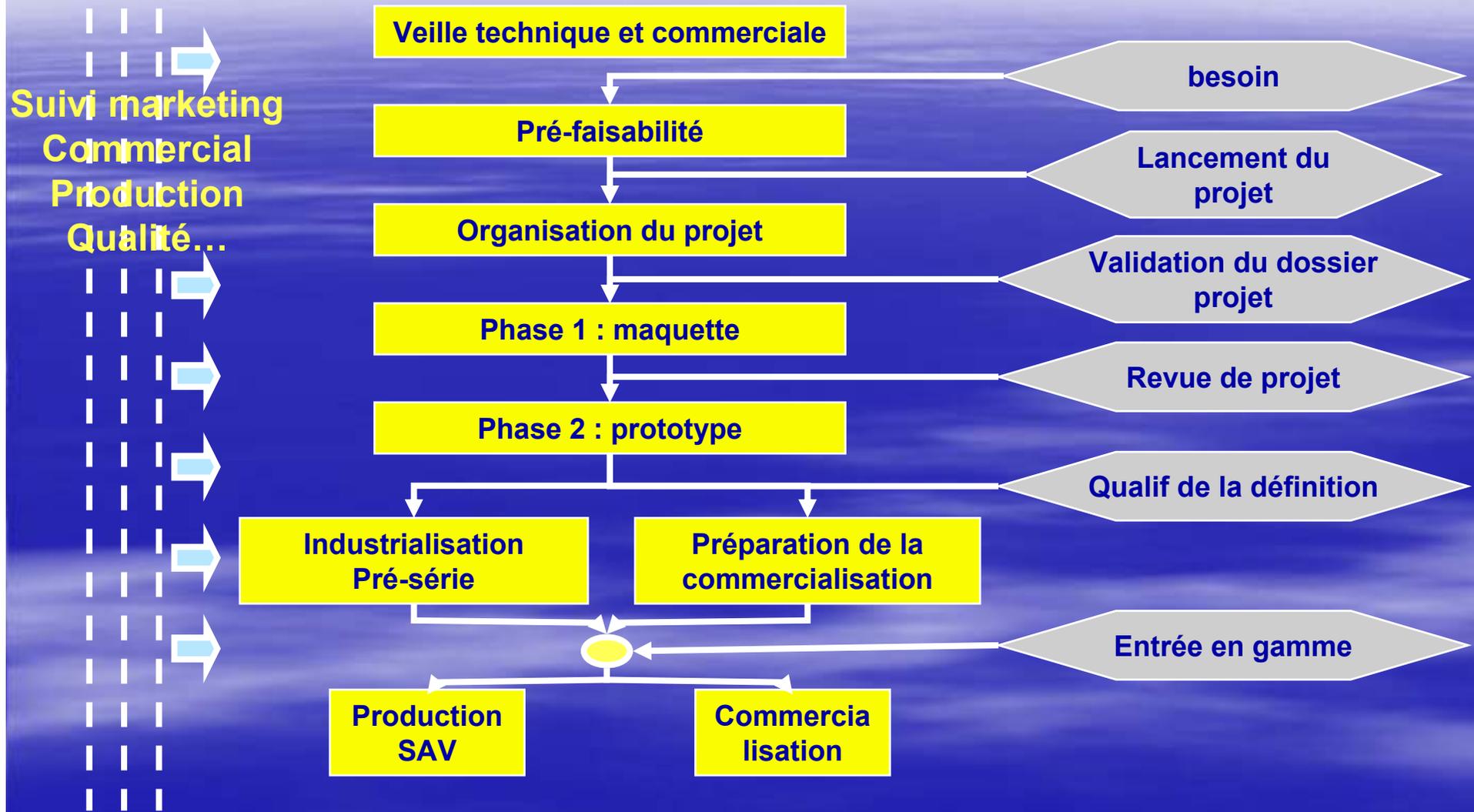




Coût des modifications en fonction du temps



Le phasage : exemple



Les avantages du phasage

- Travail méthodique et bien organisé**
- Limitation des risques**
- Gains de qualité sur les produits finis**
- Prises de décision claires et rapides**
- Gains de temps et de coûts**
- Meilleure gestion des coûts et des charges**
- Meilleure commercialisation**
- Gains progressifs de temps et de coût projets après projets**

Le suivi qualité

Le suivi qualité du projet est notamment destiné à compenser les risques

Exemples :

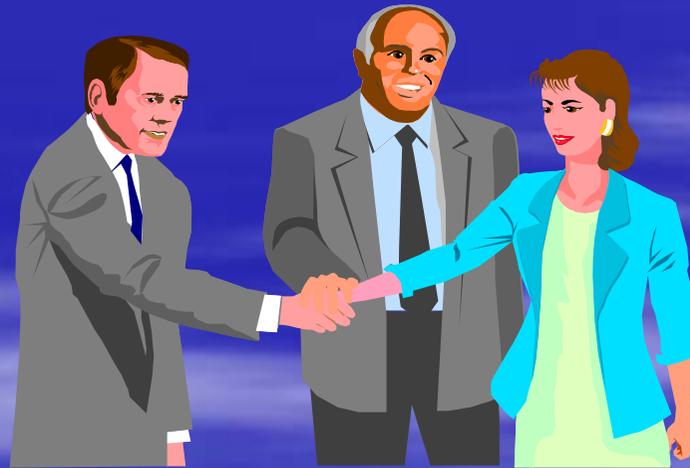
- Chemin critique : suivi régulier de l'avancement des travaux
- Essai coûteux → suivi de la réalisation du prototype, de la préparation du banc d'essai, validation avant essai...
- Fabrication « pointue » : évaluation du dispositif de fabrication-contrôle, suivi des résultats de contrôle, audits réguliers...
- Bon déroulement général du projet : points clefs de contrôle



Éviter que les problèmes se produisent et, sinon, les détecter le plus tôt possible

Le suivi qualité devient alors une aide essentielle au bon déroulement et à la réussite du projet

FIN !

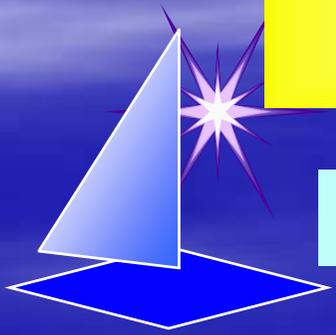


DOUCET Conseil

*Une gamme complète de services homogènes et complémentaires
pour l'amélioration de l'entreprise*

- **Management, stratégie**
- **Organisation**
- **Qualité totale, Recherche de l'excellence**
- **Certification**
- **Management de projet**
- **Logiciels de GED et de formation**
- **Résolution de conflits**

***Plus de 380 prestations dans des entreprises
et administrations de toute nature***



Humanisme et performance