

Hugues Marchat

# Le kit du chef de projet

+ de 20 000 personnes formées  
à la méthode 3P



COMPLÉMENTS EN LIGNE  
SUR [3P.ALLIANCE.FR](http://3P.ALLIANCE.FR)

EYROLLES



# Le kit du chef de projet

Dans la sixième édition de cette bible de la gestion de projets, l'une des références en la matière, l'auteur apporte de nouveaux outils aux chefs de projet et aborde la problématique de la posture du chef de projet, notamment dans ses prises de parole en public. Les livrables, les modèles de documents et l'entraînement à la labellisation de la méthode 3P – mise au point par l'auteur – ont évolué et ont été complétés.

Et toujours : des fichiers de modèles de documents prêts à l'emploi à télécharger – cadrage, communication, planification, analyse des risques, bilan du projet.

Qu'il soit débutant ou expert, cet ouvrage apportera au lecteur des réponses claires et efficaces à toutes ses questions, lui enseignant les fondamentaux d'une méthode éprouvée et efficace.

Téléchargez les fichiers des matrices de conduite de projet, les dix vidéos explicatives de chaque étape et les labellisations depuis [www.3P.alliance.fr](http://www.3P.alliance.fr)



**Hugues Marchat** a fondé Alliance, cabinet spécialiste du conseil, de l'accompagnement et de la formation, avec des références dans tous les grands secteurs d'activité du territoire. Il est également fondateur et dirigeant de Alliance-Bretagne, société qui organise des séminaires de team-building en stand-up paddle pour les managers et les équipes projet. Il met en œuvre ses méthodes d'analyse aussi bien dans les TPE et les PME que dans les grands groupes et les collectivités locales. Impliqué dans la transmission des savoirs, il a publié plusieurs ouvrages autour de la gestion de projet et de l'organisation, et enseigne à l'université, au CNAM, à l'École Centrale Paris et à HEC Genève.

# Le kit du chef de projet

Sixième édition

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

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

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004, 2007, 2008, 2012, 2016  
ISBN : 978-2-212-56297-2

Hugues Marchat

# Le kit du chef de projet

Sixième édition

**EYROLLES**

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



# Sommaire

<b>Modes d'accès.....</b>	<b>1</b>
<b>Préface.....</b>	<b>3</b>
Le cas Ed.....	3
La méthode.....	4
Le contrôle.....	5
<b>Introduction – Une méthode en trois phases pour gérer tous les projets ...</b>	<b>7</b>
Que trouverez-vous dans cette introduction ?.....	7
Quels sont les points importants ?.....	8
Quelques questions... ..	8
En quoi consiste la méthode proposée ?.....	24
Comment utiliser la méthode proposée ?.....	33
Comment fonctionne ce guide méthodologique ? .....	34
<b>Première partie</b>	
<b>L'avant-projet.....</b>	<b>35</b>
Que trouverez-vous dans cette partie ?.....	36
Qu'est-ce que l'avant-projet ? .....	36
À quoi sert l'avant-projet ? .....	37
Quel lien avec la stratégie de l'entreprise ? .....	39
Comment réaliser l'étude d'opportunité ? .....	42
Comment réaliser l'étude de faisabilité ?.....	43
Outils et réalisation .....	45

## Deuxième partie

10 fiches à l'usage de ceux qui débutent dans la gestion de projet.....	51
Que trouverez-vous dans cette partie ?.....	52
Quels sont les points importants ?.....	52
D'où vient la méthode ?.....	53
Fiche 1 – Formuler la demande et la présenter .....	54
Fiche 2 – Mettre la commande en mode projet .....	59
Fiche 3 – Définir les objectifs de communication.....	65
Fiche 4 – Construire le planning détaillé.....	71
Fiche 5 – Chiffrer les coûts.....	77
Fiche 6 – Analyser les risques .....	82
Fiche 7 – Valider le cadrage du projet.....	88
Fiche 8 – Mettre à jour la planification .....	93
Fiche 9 – Assurer le reporting.....	98
Fiche 10 – Faire le bilan du projet.....	103

## Troisième partie

10 livrables à l'usage de ceux qui ont déjà conduit des projets ou qui ont lu la deuxième partie .....	109
Que trouverez-vous dans cette partie ?.....	110
Quels sont les points importants ?.....	110
Que sont les livrables ? .....	110
Comment utiliser les outils bureautiques pour mettre en œuvre les livrables ? .....	111
Livrable 1 – Commande du commanditaire.....	115
Présentation sommaire .....	115
Conseils de mise en œuvre .....	115
Présentation détaillée.....	116
Points d'utilisation dans la méthode.....	117

Livrable 2 – Note de cadrage.....	118
Présentation sommaire .....	118
Conseils de mise en œuvre .....	118
Présentation détaillée.....	119
Présentation détaillée (suite).....	120
Points d'utilisation dans la méthode .....	122
Livrable 3 – Plan de communication.....	123
Présentation sommaire .....	123
Conseils de mise en œuvre .....	123
Présentation détaillée.....	124
Présentation détaillée (suite).....	125
Points d'utilisation dans la méthode .....	127
Livrable 4 – Planning détaillé.....	128
Présentation sommaire .....	128
Conseils de mise en œuvre .....	128
Présentation détaillée.....	129
Présentation détaillée (dans le cas de l'utilisation de Project) ....	130
Points d'utilisation dans la méthode .....	131
Livrable 5 – Budget détaillé.....	133
Présentation sommaire .....	133
Conseils de mise en œuvre .....	133
Présentation détaillée.....	134
Points d'utilisation dans la méthode .....	136
Livrable 6 – Grille d'analyse des risques.....	137
Présentation sommaire .....	137
Conseils de mise en œuvre .....	137
Présentation détaillée.....	138
Points d'utilisation dans la méthode .....	140

Livrable 7 – Compte rendu de réunion .....	141
Présentation sommaire .....	141
Conseils de mise en œuvre .....	141
Présentation détaillée.....	142
Points d'utilisation dans la méthode.....	144
Livrable 8 – Revue de projet.....	145
Présentation sommaire .....	145
Conseils de mise en œuvre .....	145
Présentation détaillée.....	146
Points d'utilisation dans la méthode.....	147
Livrable 9 – Fiche de reporting .....	149
Présentation sommaire .....	149
Conseils de mise en œuvre .....	149
Présentation détaillée.....	150
Points d'utilisation dans la méthode.....	152
Livrable 10 – Grille de bilan.....	153
Présentation sommaire .....	153
Conseils de mise en œuvre .....	153
Présentation détaillée.....	154
Points d'utilisation dans la méthode.....	155

## Quatrième partie

Conseils sur la communication et les relations entre les acteurs du projet.....	157
--	-----

Que trouverez-vous dans cette partie ?..... 158

Quels sont les points importants ?..... 158

<b>Rappels sur la communication dans un projet.....</b>	<b>159</b>
---	------------

Les trois types de communication .....

L'évolution vers le changement..... 161

<b>Les comportements face au projet</b> .....	163
Les huit typologies d'acteurs.....	164
Changement et communication .....	166
Communiquer vers une typologie d'acteur.....	168
La complexité de la communication.....	170
<b>La communication à chaque étape méthodologique</b> .....	173
1. Formuler la demande et la présenter.....	173
2. Mettre la commande en mode projet .....	175
3. Définir les objectifs de communication .....	176
4. Construire le planning détaillé .....	178
5. Chiffrer les coûts.....	179
6. Analyser les risques.....	181
7. Valider le cadrage du projet .....	182
8. Mettre à jour la planification.....	184
9. Assurer le reporting.....	185
10. Faire le bilan du projet .....	187

## Cinquième partie

Conseils sur la prise de parole du chef de projet .....	189
Que trouverez-vous dans cette partie ?.....	190
Quels sont les points importants ?.....	190
Les 10 situations types que vivent tous les chefs de projet.....	191

## Sixième partie

10 questionnaires de contrôle à l'usage des experts ou de ceux qui ont lu les deuxième et troisième parties....	207
--	-----

## Septième partie

Labellisation du chef de projet.....	219
Labellisation Silver .....	220
Labellisation Gold.....	221
Labellisation Platinum .....	221
Se préparer et obtenir la labellisation Silver .....	222
<b>Conclusion</b> .....	247
Que trouverez-vous dans cette conclusion ?.....	247
Quels sont les points importants ?.....	247
Comment utiliser au mieux une méthode ?.....	248
Comment utiliser la méthode selon les types de projets ?.....	249
Comment conduire la mise en place progressive de la gestion de projet ? .....	254
<b>Les matrices des outils à disposition sur le site <a href="http://3P.alliance.fr">http://3P.alliance.fr</a> ...</b>	<b>257</b>

# PREMIÈRE PARTIE

---

## **L'avant-projet**

Voici deux étapes et deux outils à l'usage de ceux qui réalisent l'avant-projet.

Cette première partie est destinée aux comités de direction, aux managers, ainsi qu'aux chefs de projet qui doivent effectuer un travail préalable au lancement d'un projet. Elle permet de comprendre l'imbrication entre la stratégie de l'entreprise, le management des projets et la gestion par projet.

## Que trouverez-vous dans cette partie ?

- ▶ la définition de l'avant-projet ;
- ▶ la place de l'avant-projet dans le processus global de conduite de projet ;
- ▶ les deux étapes de l'avant-projet ;
- ▶ les deux outils permettant de mettre en œuvre les étapes ;
- ▶ les dix points à retenir.

## Qu'est-ce que l'avant-projet ?

C'est un ensemble de deux étapes méthodologiques préalables au lancement officiel d'un projet. Ces deux étapes préalables, appelées « étude d'opportunité » et « étude de faisabilité », contribuent grandement à la réussite globale du projet, même si, dans les faits, elles sont souvent réalisées trop rapidement et pas par les bons acteurs.

L'avant-projet constitue aussi un lien entre la stratégie de l'entreprise et la mise en œuvre des projets permettant de déployer cette stratégie.

## Comment savoir si l'on est dans l'avant-projet ou le projet ?

Lorsque l'on est dans l'avant-projet :

- Il est facile de décider d'arrêter de mettre en œuvre le processus.
- Le chef de projet n'est pas encore nommé.
- Le commanditaire n'est parfois pas identifié.
- Le budget peut être très macroscopique.
- Le calendrier ne peut comporter que des souhaits et non des dates butoirs.
- Le comité de direction et les managers peuvent participer à cette étape.

Lorsque l'on est dans le projet :

- L'arrêt du projet peut engendrer des frustrations chez le chef de projet ou dans l'équipe projet.

- Le chef de projet est nommé et sa nomination est communiquée à l'ensemble des acteurs.
- Le commanditaire doit être clairement identifié.
- Le budget s'affine et peut même être verrouillé.
- Le calendrier devient progressivement un planning.
- L'instance décisionnelle du projet ne peut être que le comité de pilotage ou le commanditaire.

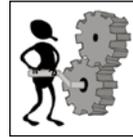
## À quoi sert l'avant-projet ?



### Du point de vue humain

#### Le SOFT

- Implique tous les acteurs décisionnels de l'entreprise
- Limite les risques de faire « porter » le chapeau au chef de projet
- Assure une compréhension plus globale des enjeux du projet aux acteurs
- Facilite le choix du chef de projet



### Du point de vue technique

#### Le HARD

- Évite des objectifs intenable
- Permet d'affiner le besoin et le cahier des charges
- Permet d'arrêter le projet en limitant les dépenses
- Clarifie le contexte technique du projet

## Il implique tous les acteurs décisionnels de l'entreprise

La direction de l'entreprise va décider de mettre en mode projet une réalisation et de confier celle-ci à une personne qui en prendra la responsabilité (chef de projet). Cet acte est très impliquant, car il résulte de deux études réalisées en amont, sur la base d'éléments factuels et écrits.

## Il limite les risques de faire porter le chapeau au chef de projet

Les éléments des deux études (opportunité et faisabilité) permettent d'affiner les objectifs pour les rendre non seulement plus « visibles »

pour le chef de projet, mais aussi beaucoup plus précis. Cet affinage successif, qui permet de passer de l'idée au projet, est le moyen de se rapprocher de la notion de « faisabilité » des objectifs. Le chef de projet va donc pouvoir s'engager sur la base d'éléments réalisables et non souhaités, désirés ou imposés.

## **Il assure une compréhension plus globale du projet aux acteurs**

L'avant-projet obligeant à faire le lien entre la stratégie (plan stratégique) et la tactique (mise en œuvre du projet), il permet de formaliser les éléments de contexte du projet (déclencheurs du projet et facteurs environnementaux), grâce auxquels non seulement le chef de projet mais aussi l'équipe seront à même de comprendre pourquoi le projet existe.

## **Il facilite le choix du chef de projet**

L'affinage des éléments du projet permet de moins se tromper à la fois sur la technicité des livrables du projet (quelle expertise est nécessaire ?) et sur les aspects managériaux (quel niveau de management de projet est nécessaire ?). Ces éléments favoriseront une meilleure sélection du chef de projet, notamment quant aux exigences de maîtrise de la conduite de projet et à la conception des livrables.

## **Il évite de fixer des objectifs intenable**

L'étude de faisabilité va permettre de « dégrossir » le triangle coût/qualité/temps et de le réajuster si nécessaire, de manière macroscopique. La rédaction de la commande du commanditaire (voir méthode 3P, phase 1) n'en sera que plus pertinente, précise et réaliste.

## **Il permet d'affiner le besoin et le cahier des charges**

La définition des livrables étant souvent particulièrement légère, notamment dans les projets où les livrables sont immatériels, l'avant-projet permet d'impliquer certains clients/utilisateurs afin de mieux cerner l'usage futur, voire de faire une analyse fonctionnelle macroscopique.

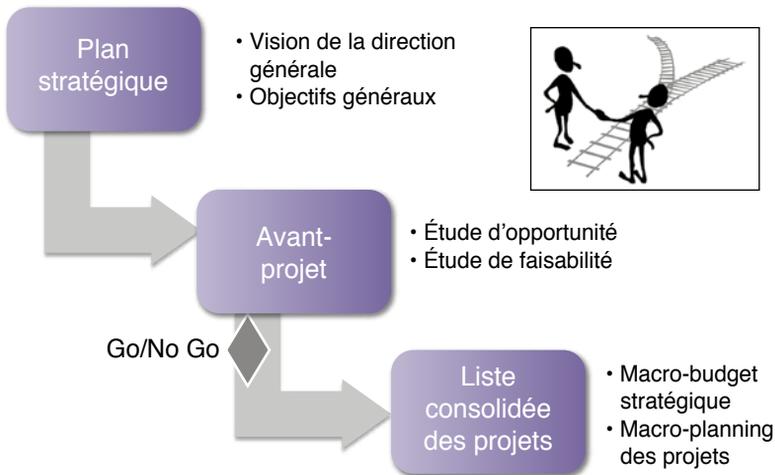
## Il permet d'arrêter le projet en limitant les dépenses

Les mots « opportunité » et « faisabilité » induisent naturellement des « Go/No Go ». Il est donc facile de stopper le processus lors de ces étapes, à la fois sur le plan psychologique et sur le plan technique. En effet, dans la plupart des cas, la « fabrication » n'a pas commencé. Pour faire un parallèle, il s'avère plus facile de stopper un projet de construction d'une maison lorsque l'on est à l'étape des premiers plans, que lorsque les « premières pierres » sont déjà posées. L'avant-projet devrait permettre d'arrêter la réalisation de 30 % des idées émises.

## Il clarifie le contexte technique du projet

L'étape de faisabilité nécessite de faire un « benchmark » des solutions techniques afin d'avoir un éclairage plus large sur les solutions possibles, et aussi par exemple d'évaluer la concurrence (dans le cadre d'un projet d'innovation produit par exemple). Cette étape permet aussi de justifier auprès du chef de projet les contraintes techniques imposées aux livrables.

## Quel lien avec la stratégie de l'entreprise ?



## La direction générale

Elle définit sa stratégie dans un plan stratégique. Au départ, ce document contient la vision à horizon trois ans (comment elle voit l'entreprise à long terme). Cette vision est déclinée en objectifs généraux :

- ▶ produits et services à commercialiser (commercial) ;
- ▶ moyens de communication externes (marketing) ;
- ▶ résultats financiers (chiffre d'affaires et résultats) ;
- ▶ moyens humains et matériels à mettre en place (organisation).

## Le comité de direction

Il effectue un brainstorming et liste toutes les idées qui permettront d'atteindre les objectifs de la direction générale. On obtient ainsi une liste d'idées qu'il faut « apurer » :

- Le premier filtre est l'étude d'opportunité : elle consiste à vérifier l'adéquation entre l'idée émise et la stratégie de l'entreprise. Si l'idée est jugée inopportune, elle est écartée de la liste.
- Le second filtre est l'étude de faisabilité : elle consiste à « dégrossir » le triangle coût/qualité/temps et à vérifier l'équilibre entre les livrables attendus (besoin), le délai souhaité pour les réaliser (calendrier), et les ressources disponibles dans l'entreprise (budget).

## Le comité de direction (ou la cellule de coordination des projets)

Il construit le planning consolidé des projets et le budget consolidé. Ce document permet d'avoir un tableau de bord de pilotage de stratégie de l'entreprise et de mettre en œuvre des revues de projets régulières. C'est le meilleur moyen de suivre l'évolution des objectifs généraux et ainsi de revoir sa stratégie, si nécessaire.

## Quel est le lien entre la définition des objectifs et l'avant-projet ?

La référence essentielle de la conduite de projet est le triangle de la performance (coût/qualité/temps) : c'est le tableau de bord du projet. Il est nécessaire de comprendre comment ce tableau de bord évolue, en fonction de l'étape de maturation du projet.

Étape	Maturation du triangle	Qualité	Temps	Coût	Stade
Stratégie		Non défini	Non défini	Non défini	Vision
Opportunité	$Q_0$ 	Défini très macro	Non défini	Non défini	Idée-Avant-projet
Faisabilité	$Q_0$  $T_0$ $C_0$	Défini macro	Défini très macro	Défini très macro	Concept-Avant-projet
Préparation	$Q_1$  $T_1$ $C_1$	Défini détaillé	Défini détaillé	Défini détaillé	Projet
Pilotage	$Q_2$  $T_2$ $C_2$	Suivi détaillé	Suivi détaillé	Suivi détaillé	Projet
Bilan	$Q_n$  $T_n$ $C_n$	Capitalisation détaillée	Capitalisation détaillée	Capitalisation détaillée	Projet

### ■ Au niveau de la stratégie

- On ne parle pas de projet.
- Les objectifs généraux sont évoqués.
- Il n'y a pas de triangle de la performance.

### ■ Au niveau de l'opportunité

- On parle d'idées.
- On évoque les résultats attendus de chaque projet (qualité).
- Le triangle ne comprend qu'une seule composante.

### ■ Au niveau de la faisabilité

- On évoque le calendrier (temps).
- On évoque les ressources (coût).
- On vérifie l'équilibre du triangle.

- **Au niveau de la préparation (phase 1 de la méthode 3P)**
  - On finalise le cahier des charges (qualité).
  - On construit le planning détaillé (temps).
  - On construit le budget détaillé (coût).
- **Au niveau du pilotage (phase 2 de la méthode 3P)**
  - On vérifie la conformité des livrables intermédiaires (qualité).
  - On suit l'avancement des tâches (temps).
  - On suit la consommation de ressources (coût).
- **Au niveau du bilan (phase 3 de la méthode 3P)**
  - On analyse la conformité des livrables finaux (qualité).
  - On analyse les décalages temporels (temps).
  - On analyse les décalages budgétaires (coût).

Ainsi, il est facile de comprendre que l'avant-projet permet d'affiner les objectifs du projet. Cela permet d'engager deux actions très fortes et limitant les risques :

- ▶ la clarification de la commande par le commanditaire ;
- ▶ l'engagement du chef de projet sur des objectifs atteignables.

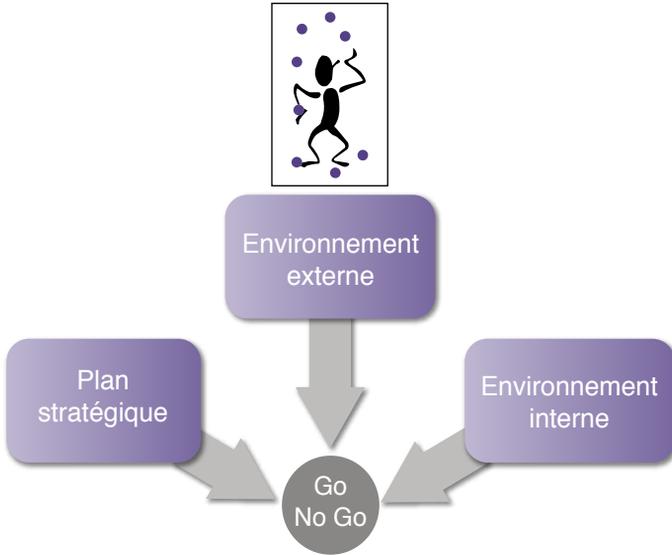
## Comment réaliser l'étude d'opportunité ?

### Prendre en compte la stratégie

- Lire le plan stratégique.
- Se faire commenter les objectifs généraux par la direction générale.
- Réaliser un brainstorming des idées pour atteindre les objectifs généraux.

### Prendre en compte l'environnement externe

- Faire un benchmark des produits et des services similaires à l'idée retenue.
- Mesurer le niveau d'innovation de l'idée.
- Vérifier la cohérence entre l'idée et la vision.



### Prendre en compte l'environnement interne

- Prendre en compte la motivation du comité de direction pour l'idée.
- Définir les niveaux globaux de résistance au changement.
- Reformuler l'idée si nécessaire.

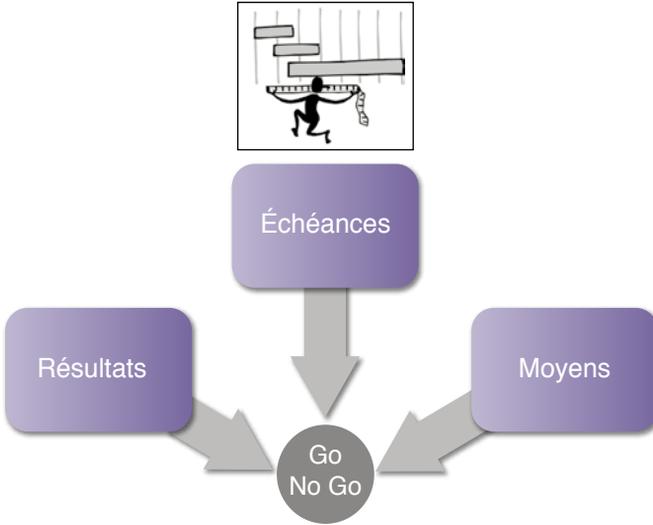
### Go/No Go

Il faut vérifier l'adéquation générale entre l'idée, la stratégie et l'environnement : supprimer l'idée de la liste ou la confier au responsable de l'étude de faisabilité.

## Comment réaliser l'étude de faisabilité ?

### Affiner les résultats attendus

- Commencer une analyse des besoins macroscopiques.
- Consulter les experts externes.
- Consulter les experts internes.



### Placer la réalisation dans le temps

- Prendre en compte les bilans temporels de projets similaires.
- Faire un découpage temporel des grandes étapes.
- Placer les échéances incontournables.

### Évaluer les moyens nécessaires

- Prendre en compte les bilans financiers de projets similaires.
- Évaluer les moyens humains et matériels pour chaque étape.
- Prendre en compte les contraintes budgétaires de l'entreprise.

### Go/No Go

Il faut vérifier l'équilibre entre les résultats attendus, le calendrier et les moyens : supprimer l'idée de la liste ou la confier à un commanditaire qui choisira un chef de projet.

## Outils et réalisation

### Les outils de l'étude d'opportunité

Nom du projet	Étude opportunité	Livrable n° 00
Formulation de l'idée		
Origine de l'idée		
Liens entre l'idée et le plan stratégique		
Lien entre l'idée et les objectifs généraux		
Liste des produits et services similaires en externe		
Liste des produits et services similaires en interne		
Nom de la personne réalisant l'étude d'opportunité		

Nom du projet		Étude opportunité				Livrable n° 00
Thématique	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort	
Adéquation avec la vision						
Contribution aux objectifs généraux						
Adhésion des acteurs internes						
Degré d'innovation de l'idée						
Apports économiques de l'idée pour l'entreprise						
Reformulation de l'idée :						
Décision finale :						