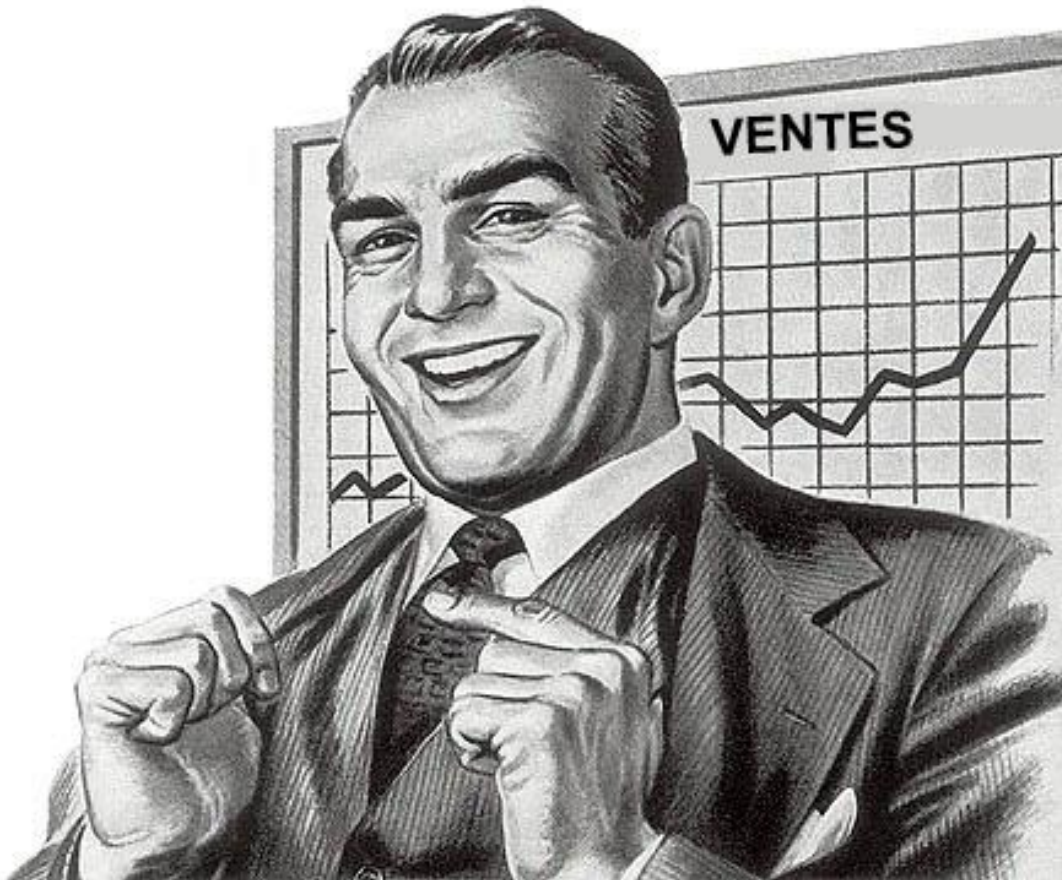




12 bonnes pratiques pour une conduite  
de projet réussie



<http://projet.piloter.org/>

V2.3

# 12 BONNES PRATIQUES POUR UNE CONDUITE DE PROJET RÉUSSIE LE BON SENS AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

---

## PRÉAMBULE : CONDUIRE UN PROJET : UNE DÉMARCHE D'ENTREPRENEUR

---

Si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils, la question serait déjà réglée depuis un bon moment et ne susciterait plus autant de débats.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

Mais en réalité, les projets complexes ne se déroulent pas en univers certain et sont par définition un foyer d'imprévu. Il est temps de réformer la notion de qualité et d'adopter une démarche d'entrepreneur selon quatre grands axes d'action.

---

AXE 1 :

MAÎTRISER L'ORGANISATION DU  
PROJET, *CE N'EST PAS*  
*UNIQUEMENT PLANIFIER*

---

Organiser ne se limite pas à définir la phase de planification. Organiser, c'est aussi bâtir le cadre de référence déterminant le système de valeur et de performance, en parfaite compréhension avec l'ensemble des acteurs du projet.

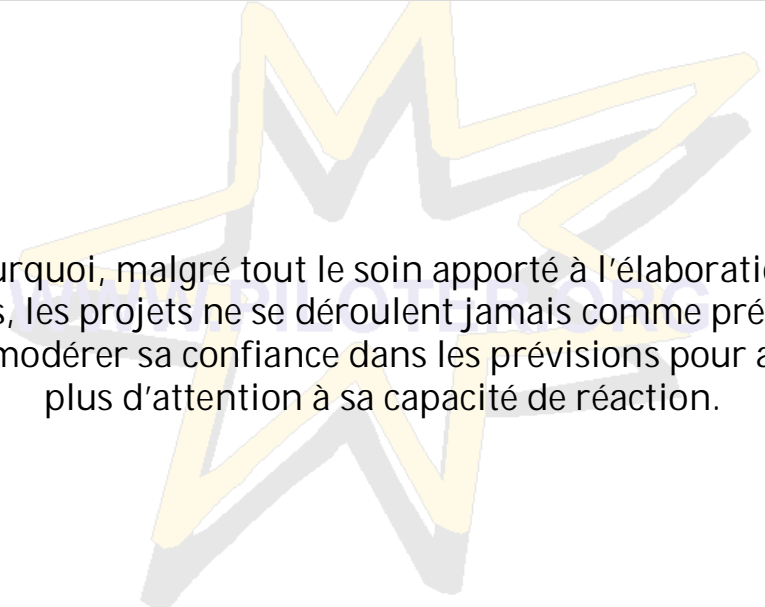
## *1<sup>ER</sup> BONNE PRATIQUE –*

# LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL DE VALEUR CONSENSUEL EST UN PRÉALABLE À TOUT PROJET

Pourquoi, une fois achevés, autant de projets se révèlent si peu conformes aux attentes ? Il est important de revisiter le calcul du ROI (Retour Sur Investissement) et d'adopter une approche fondée sur l'analyse de la valeur pour bâtir un véritable référentiel de valeurs consensuelles.

## *2<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*

### DÉPASSER L'APPROCHE MÉCANISTE ET DÉTERMINISTE LORS DE LA PHASE DE PLANIFICATION POUR PRIVILÉGIER LA RÉACTIVITÉ



Pourquoi, malgré tout le soin apporté à l'élaboration des plannings, les projets ne se déroulent jamais comme prévu ? Il est bon de modérer sa confiance dans les prévisions pour accorder plus d'attention à sa capacité de réaction.

---

## AXE 2

# DYNAMISER LA COOPÉRATION ÉTENDUE, *CE N'EST PAS COORDONNER*

---

À l'origine du projet, le manager ne dispose pas de toutes les cartes et ne peut dicter à la virgule près les tâches respectives. Seules les approches dynamisant la coopération de l'ensemble des acteurs sont susceptibles de mener à la réussite.

*3<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
REEMPLACER LA COORDINATION DES  
TÂCHES PAR LA SYNCHRONISATION DES  
RÔLES

La complexité des projets actuels se satisfait fort peu des principes classiques de parcellisation des tâches encore en vigueur. Il est temps de laisser une plus large latitude d'action aux acteurs spécialistes en charge de la réalisation.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

4E BONNE PRATIQUE –  
ABANDONNER RÉELLEMENT LE MODE DE  
MANAGEMENT TRADITIONNEL  
AUTORITAIRE

Les managers hésitent encore à abandonner le mode de management classique et directif, qui n'est pourtant pas adapté à la gestion des projets complexes, ne permet pas la résolution optimale des problèmes et n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes.

*5<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
ADOPTER DES PRINCIPES DE MANAGEMENT  
D'ÉQUIPES FAVORISANT LA COOPÉRATION  
INTERNE ET EXTERNE

Le travail en équipe n'est pas inné. Mal construite et mal gérée, une équipe peut se comporter véritablement comme destructrice de valeur. Une équipe performante se construit en quatre temps forts...

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

---

## AXE 3

# DÉVELOPPER LES OUTILS D'ASSISTANCE À L'ANTICIPATION, *CE N'EST PAS SEULEMENT MESURER...*

---

La mesure pour la mesure génère automatiquement le contrôle répressif, sans pour autant contribuer à la limitation des dérives.

Seule, la mise en place de véritables outils d'assistance à l'anticipation, intégrant notamment la gestion des risques et des menaces, permettra de prévenir les fausses routes.

6<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –  
MESURER LA PERFORMANCE POUR  
ASSISTER LA PRISE DE DÉCISION ET  
UNIQUEMENT POUR CELA

La mesure n'est pas une fin en soi. Sans une véritable ambition d'aide à la prise de décision et au pilotage, il est inutile de perdre son temps à mesurer la performance.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

## *7<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*

### **NE PAS SE CONTENTER DE MESURER LES DÉLAIS ET LES COÛTS SANS ASSURER LE SUIVI DES ENJEUX**

Il est de tradition d'accorder une attention toute particulière à la mesure des coûts et des délais. Bien que légitime, cette préoccupation est loin d'être suffisante. Pour ne pas perdre la cible de vue, il est primordial de compléter cette mesure d'un suivi concret des enjeux.

*8<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
ADOPTER UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION  
CONTINUE

La réussite du projet sera accessible, non pas en se focalisant uniquement sur le but à atteindre, mais bien en adoptant une démarche d'amélioration continue. Il faut aussi mesurer la performance selon les autres axes de progrès dits « transversaux ».

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

## 9<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE – ANTICIPER LES RISQUES D'ÉCHEC

S'il n'est pas concevable d'envisager toutes les situations susceptibles de se produire, rien n'empêche pour autant d'identifier puis de se prémunir, le cas échéant, des risques d'échec prévisibles. La maîtrise des risques du projet se déroule en cinq temps forts.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

---

## AXE 4 FACILITER L'INTÉGRATION, CE N'EST PAS UNIQUEMENT METTRE EN ŒUVRE

---

Intégrer, ce n'est pas uniquement mettre en œuvre. Les approches parcellaires des projets sont à l'origine de la création de nouvelles frontières, véritable rupture de la continuité de services autant sur les plans organisationnel, technologique que culturel.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

*10<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
INTÉGRER LES PROJETS DANS LA CHAÎNE  
DE VALEUR

Un projet d'entreprise est tenu d'apporter sa contribution au processus de création de valeur. Son intégration dans la chaîne de valeur globale s'exprimera dans les dimensions organisationnelle, technologique et culturelle.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

*11<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
**ASSURER UN PILOTAGE ACTIF DU  
CHANGEMENT DE BOUT EN BOUT**

La conduite du changement n'est pas une simple phase de la gestion de projet. Pour une parfaite intégration, il est essentiel d'assurer un pilotage actif du changement de bout en bout, en commençant dès les premières ébauches du projet et en maintenant l'effort bien au-delà de la mise en route.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

*12<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –*  
**INTÉGRER LES COÛTS DIRECTS ET  
INDIRECTS DU PROCESSUS D'INTÉGRATION  
DANS LES BUDGETS INITIAUX**

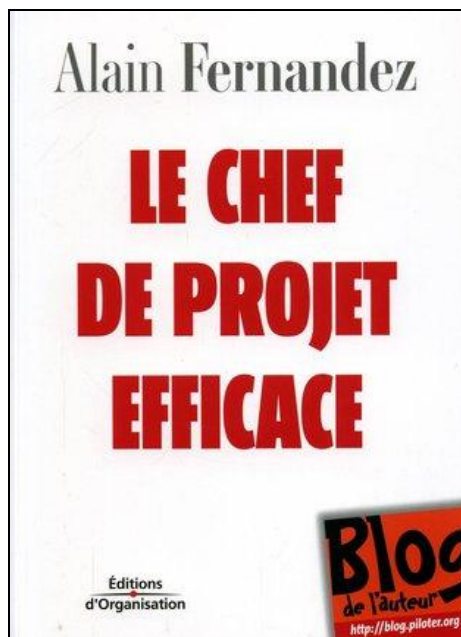
Les coûts de la conduite du changement ne sont qu'exceptionnellement estimés à leur juste valeur lors de l'élaboration des budgets initiaux. Par définition, sans budget, toutes les bonnes résolutions restent lettre morte.

[WWW.PILOTER.ORG](http://WWW.PILOTER.ORG)

Alain FERNANDEZ  
<http://www.piloter.org/>

*les 12 bonnes pratiques présentées ici sont décrites, détaillées et illustrées dans l'ouvrage de référence « Le chef de projet efficace » édité aux éditions Organisation, Eyrolles vendu 15 € et disponible en librairie ou depuis le lien suivant : [vente en ligne.](#)*

<http://projet.piloter.org>



Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.