

TO DO

INPROGRESS

TESTING

DONE

La gestion de projet, ça peut être simple !

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

Joel Duflot

JOEL DUFLOT

LA GESTION DE PROJET, ÇA PEUT ÊTRE SIMPLE !

**ADAPTEZ-LA À VOS BESOINS,
LIBÉREZ-LA DES PESANTEURS**

La gestion de projet, ça peut être simple !: Adaptez-la à vos besoins, libérez-la des pesanteurs
1e édition
© 2019 Joel Duflot & bookboon.com
ISBN 978-87-403-3018-2

CONTENU

	A propos de l'auteur	6
	Introduction	7
1	Expérience progressive des projets	9
1.1	Amélioration continue : avant les projets	9
1.2	Le chantier : mini projet de terrain	13
1.3	Gestion de projet light : Premiers projets	18
1.4	Gestion multi projets. Le projet d'entreprise	22
1.5	La gestion de projets structurants	23
2	Les méthodes : approfondissement	31
2.1	Introduction et définitions	31
2.2	L'amélioration continue ou Kaizen	36
2.3	Le chantier ou mini projet	40
2.4	Gestion de projet light	44
2.5	Gestion de projet structurant	50
2.6	Synthèse des méthodes de gestion	65



Annexe	66
Biblio pour aller plus loin	69
Epilogue	71

A PROPOS DE L'AUTEUR

Ingénieur de formation, en 30 ans dans l'automobile il a occupé plusieurs postes de direction en France et à l'international. Il y a découvert le Lean management et les diverses formes de gestion de projet à travers la conduite de projets de tous niveaux (de l'amélioration de terrain au lancement d'un véhicule).

Depuis 2013 il se consacre à la transmission de son expérience :

Cours et conférences en Université et Ecoles d'ingénieur.

Conseil de PME qui s'engagent dans l'Excellence opérationnelle, il est agréé par la BPI. Vulgarisation, dont une BD « usine du futur préparez-vous avec le Lean » chez Eyrolles.

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.

1 EXPÉRIENCE PROGRESSIVE 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.

1.1 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.

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 faciles à comprendre et complets.
- 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

J'y 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 m'a paru bien tenue, j'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.
- Côté 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 m'être assuré du soutien de Philippe, le responsable de production, quelque peu perturbé par ma vision en demi-teinte de la situation, et avoir briefé les services d'appui. J'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 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 process engagé, les résultats sont là. L'analyse des problèmes est plus facile, on a monté les objectifs qualité et production, les postes analysés sont plus productifs.

Il n'y a pas eu d'action spectaculaire mais lorsque j'interroge le service Gestion il me 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 je sens 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'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.

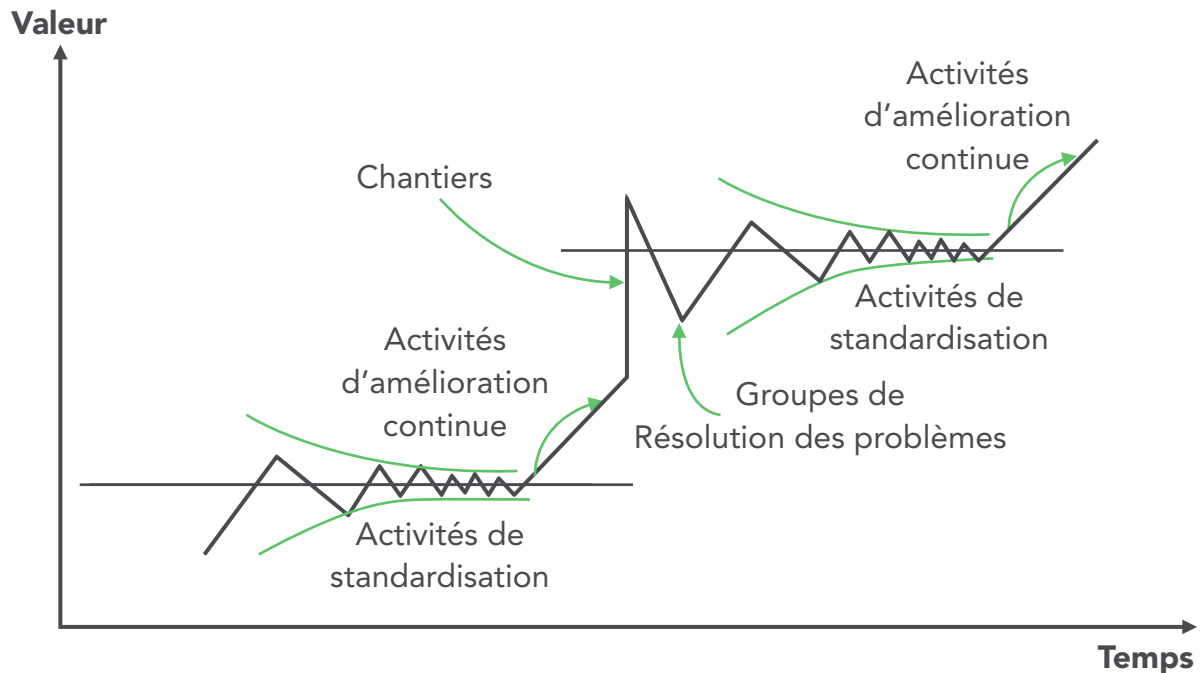
Je me demande ce que le '*chantier*' pourrait apporter de plus. S'il est réalisé par la même équipe sur le même domaine, quel avantage ? quel processus conduirait à un résultat différent ?

1.2 LE CHANTIER : MINI PROJET DE TERRAIN

Le lendemain Denis vient nous trouver Philippe et moi.

- 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 process est bien plus contraignant que celui de l'amélioration continue mais c'est sans doute le prix à payer.

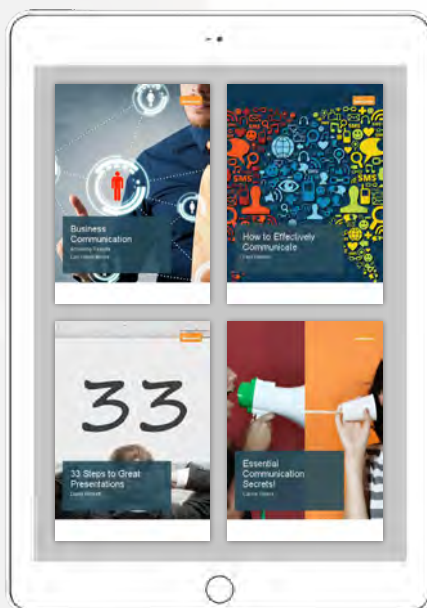
Le standard stabilise un résultat, l'amélioration continue permet de progresser à petits pas, donc pas de faire un saut. Le chantier qui fixe un axe de progrès (objectif), donne un cadre temporel (planning) et constitue un processus de conduite (gestion) qui dynamise le travail d'équipe.

Il va falloir essayer. Philippe propose d'être le sponsor, et avec l'équipe des tableaux 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 appros 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 tableaux 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 invitons 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 dis 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.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

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 je suis arrivé sur place, j'ai vu tout de suite que l'ambiance était 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 appros 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.

De notre débriefing il ressort 3 éléments :

Nos 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 été absorbés. Il faut conserver une marge, tant pis si l'objectif n'est pas atteint, alors les aléas ne tourneront 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, dis-je pour changer de sujet, pas de soucis qu'on gagne 50% ou 40 n'aura pas d'incidence immédiate, attention cependant aux effets des solutions 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, m'aborde

- 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 ?

1.3 GESTION DE PROJET LIGHT : PREMIERS PROJETS

Je m'ouvre à mon responsable de ma conversation avec Pascale.

- En fait ce qui m'interpelle c'est qu'on n'a jamais parlé de gestion de projet lui dis-je.
- Peut-être parce qu'on n'a pas de projets réellement.
- ? 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 appros, peux-tu m'en dire plus ?
- Et bien il s'agit de revoir notre process d'approvisionnement des postes de travail, c'est-à-dire de coordonner une modification des standards, du système physique et du logiciel de gestion.
- Et l'objectif ?
- Je l'exprimerais ainsi : « Revoir notre système pour qu'à effectif constant on réduise à 0 les erreurs et manques d'appro tout en absorbant les variations de charge mensuelles ».
- 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 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, je suis là comme animateur pour ce premier essai.

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

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.

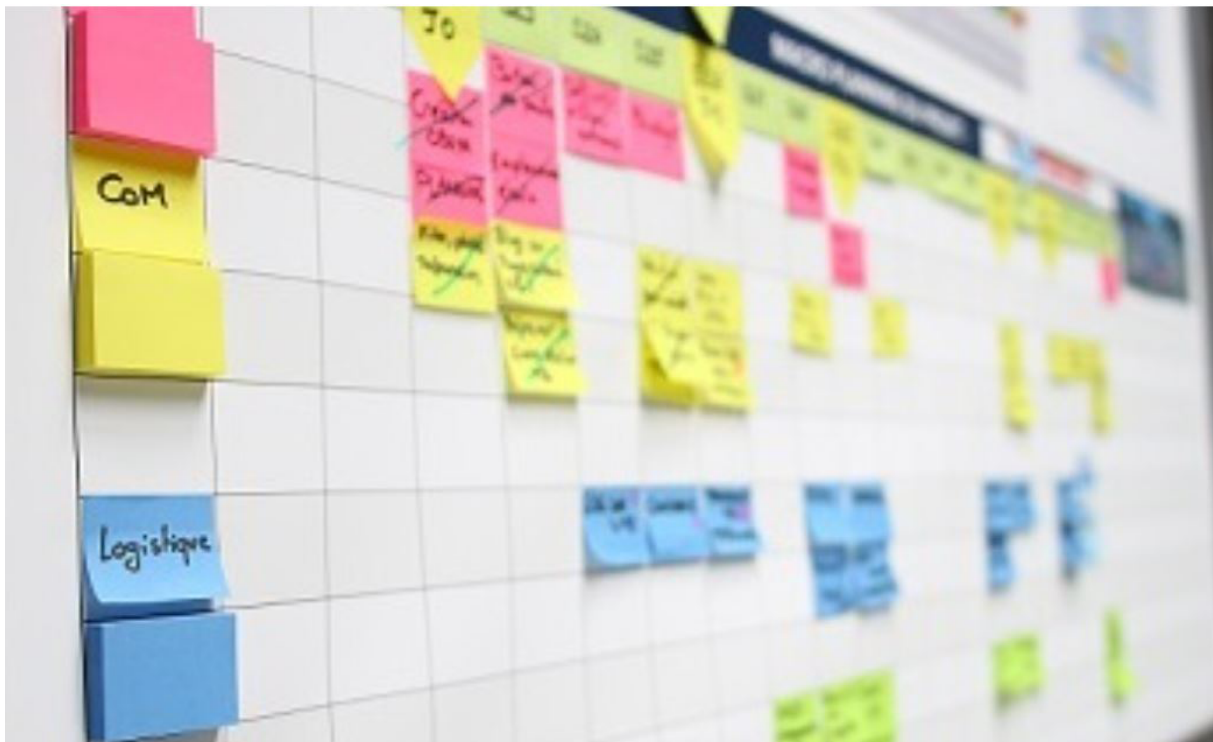
Ensuite nous devons nous voir 1 heure chaque semaine pour faire le point d'avancement et pour traiter les points durs. Entre chaque réunion bien sûr il faudra réaliser les tâches prévues.

- 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, je vais commencer à me documenter sur la gestion de projet avec de bonnes et mauvaises surprises.

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 me donne confiance.

La moins bonne est que ce que je trouve comme documentation est souvent complexe, adaptée aux grands projets, au développement produit plutôt qu'à nos soucis pragmatiques. En tirant l'essentiel, j'espère trouver une méthode adaptée pour continuer à progresser.

1.4 GESTION MULTI PROJETS. LE PROJET D'ENTREPRISE

Lors d'une réunion du département des opérations, nous évoquons les multiples projets qui sont en cours et certains risques, d'ailleurs avérés, de voir certains projets cannibaliser les ressources des autres.

Comme le chef s'en inquiète, je lui dis :

- 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 extensive 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 chef d'habitude peu directif
- ??
- 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.

1.5 LA GESTION DE PROJETS STRUCTURANTS

Effectivement le projet évoqué par notre chef 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 chef.

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 ?

1.5.1 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.

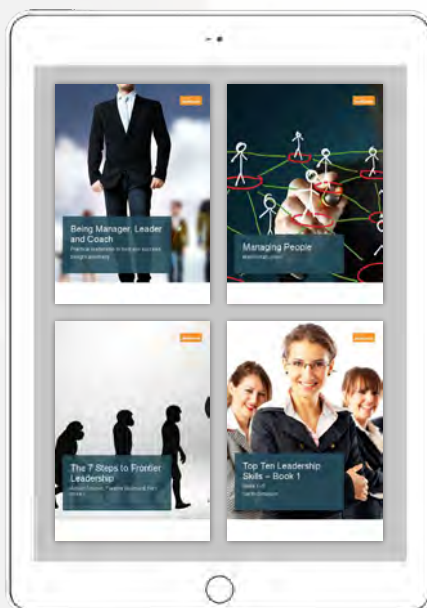
- La R&D doit nous fournir les éléments et quelques correspondants disponibles dit Pascale.
- OK, quelques réunions de préparation seront nécessaires. Je les convoque moi-même dit le chef.

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

1.5.2 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 dis 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.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Le lendemain, j'ai révisé car c'est de moi 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 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.

Notre plan directeur que nous avons 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.

1.5.3 RÉALISATION & CONTRÔLE, LE PASSAGE DE JALONS

Dès que le planning a été en bonne voie, Bruno a réuni son équipe projet pour nous 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, dis-je, 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 nous connaissons bien maintenant, sont en place, le projet avance, mais nous approchons 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 ! dis-je 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 fais-je remarquer, 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**.

1.5.4 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... me dit-elle, comment driver tout cela efficacement ?
- On accélère les rituels, 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 process, prise en charge qui transférera 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**.

1.5.5 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 dis-je, 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... 😊)

2 LES MÉTHODES : APPROFONDISSEMENT

2.1 INTRODUCTION ET DÉFINITIONS

Les éléments cités ici se retrouveront dans toutes les méthodes étudiées par la suite. Adaptée à l'importance du projet, chaque méthode mettra plus ou moins en évidence certains éléments, mais tous seront toujours présents.

2.1.1 RECONNAITRE UN PROJET

Ce qui fait qu'on applique à un ensemble de tâches le nom de projet ce sont certaines caractéristiques qui le distinguent d'une « affaire » ou des actions de la « vie courante ».

Un projet va transformer l'entreprise, dans un de ces domaines d'activité au moins, en partant de sa situation actuelle pour la conduire vers une autre pour l'instant imaginaire.

- Le projet est **novateur**,
Le produit et/ou le process sont nouveaux
On s'implante sur un autre marché, dans un autre pays, avec une nouvelle équipe
On veut aller plus vite etc.
Le projet en conséquence comporte des **risques** qu'il faut gérer.
- Le projet est **éphémère**, il va déployer des efforts pour atteindre la situation prévue, puis il disparaît. On ne capitalise donc pas facilement les méthodes de gestion.
- Le projet concerne de **nombreux acteurs**, internes et externes qui sont fédérés par une **équipe dédiée** au projet, conduite par le Chef de projet et garante de l'atteinte des objectifs.

Dans tout projet on fait apparaître les notions suivantes :

Les **Objectifs** partagés.

Ces objectifs sont définis (ou négociés) par celui qui attend des résultats une fois le projet terminé : le **maitre d'ouvrage**, le sponsor. Il ne dirige pas forcément le projet, mais il est incontournable.

La **planification** du temps et des ressources en cohérence avec les objectifs.

L'**équipe** dédiée à la conduite du projet qui s'engage sur la tenue des objectifs.

Le **contrôle** serré de la réalisation pour rester en ligne avec la planification.

La **gestion des risques** qui évitera les échecs inhérents à l'aspect novateur.

Le **résultat** ou bilan final et le retour d'expérience.

Voir le tableau récapitulatif en fin de cette partie.

2.1.2 LE CHEF DE PROJET

C'est la figure centrale du projet.

On ne l'appelle pas toujours ainsi, mais les mots ont un sens et un pilote, un coordinateur ne sont pas des chefs de projet.

Un pilote (d'affaire) gère un ensemble limité de personnes ou de moyens en déroulant une procédure connue.

Un coordinateur s'assure que des actions, sur lesquelles il a peu ou pas de maîtrise, se déroulent en harmonie pour atteindre le résultat espéré (coordinateur de travaux par exemple).

Le **chef de projet doit diriger un ensemble** souvent complexe et agir sur chacun de ses éléments pour atteindre un **résultat dont il est responsable**.

C'est cette responsabilité, pas la position hiérarchique, qui lui confère l'autorité nécessaire, le leadership du projet.

C'est la **délégation** par l'entreprise de moyens dans un cadre défini qui lui permet d'agir.

Le chef de projet doit posséder certaines qualités pour s'engager, diriger et motiver une équipe, synthétiser clairement et décider, ce qui est assez classique.

Deux éléments le sont peut-être moins :

Il devra savoir écouter des experts et les amener à un **compromis**. Souvent ceux-ci ne dépendent pas directement de lui, ils œuvrent dans des domaines complexes, et malgré tout il faut que le projet avance et le faire par consensus est le mieux.

Il devra rester **calme et proactif** dans l'adversité. Il y a beaucoup de mauvais jours dans un projet. Dans ces jours-là sa sérénité et sa capacité à filtrer le stress qu'il ne manquera pas de subir sont essentiels à la cohésion et à l'efficacité de son équipe.

2.1.3 L'ÉVOLUTION DES MÉTHODES DE GESTION

Les méthodes de gestion de projet ont beaucoup évolué sur les dernières décennies. L'exposé de cette évolution peut paraître formel, mais peut être allez-vous reconnaître certaines situations de votre entreprise. Dans nombre d'entre elles on croit qu'utiliser les mots « matricielle » et « chef de projet » suffit à garantir le succès.

2.1.3.1 L'organisation

On est parti de **rien**... ou presque, même des projets importants pour l'entreprise étaient menés par coordination plus ou moins lâche entre services.

L'organisation est alors essentiellement hiérarchique, en silos. Chaque service est responsable d'un domaine, et la coordination est faite par le n+1. Pour finir tout remonte au patron, les problèmes des projets comme ceux de la vie courante.

Les limites sont vite atteintes dans les délais et les résultats. Les revues de projet sont espacées, lourdes. Beaucoup de contacts informels sont sans effet réel, le délai en souffre obligatoirement mais pas seulement. Entre deux revues de projet les dérives peuvent être importantes, les remises en cause seront d'autant plus douloureuses et coûteuses.

On est passé rapidement par l'étape des **coordinateurs**, qui certes animent plus fréquemment le projet et donc détectent rapidement les dérives mais qui n'ont pas la délégation d'autorité qui permet réellement de réagir. Ainsi ils ne sont pas responsables du résultat.

L'organisation matricielle est alors apparue. On a nommé de vrais chefs de projets qui pouvaient décider et ne rendent finalement compte qu'au cours des jalons formels, assez peu nombreux, avec la direction.

Chaque entité, interne ou externe à l'entreprise nomme des correspondants qui seront chargés de réaliser les tâches nécessaires, tous sont placés sous l'autorité fonctionnelle de l'équipe projet. Ils discutent avec le chef de projet du niveau des ressources à engager et les mettent en œuvre.



On sera alors dans les conditions propices à la réactivité et à la conduite en temps réel du projet.

Lorsqu'on veut encore gagner en réactivité, c'est toute l'équipe de réalisation qui est alors détachée sous l'autorité directe du chef de projet. On parlera de **task force**.

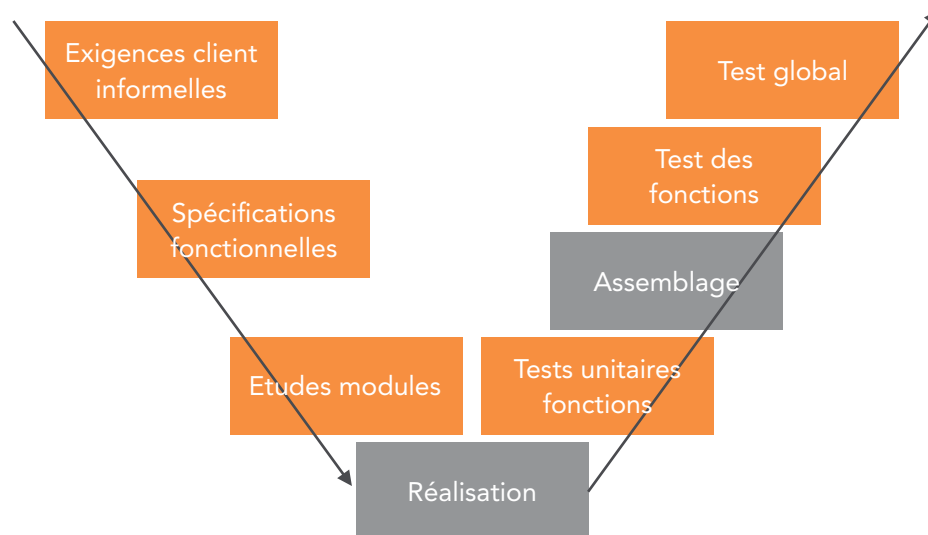
2.1.3.2 Le mode de gestion

Du mode peu structuré qui était de mise avant qu'existe une véritable organisation en projets, on passe rapidement à des méthodes dérivées du **cycle en V**.

Dans ce cycle, issu des premiers développements informatiques, le maître d'ouvrage élabore un cahier des charges. On en déduit des spécifications, des sous-ensembles etc. jusqu'au schéma ou plan de détail de la réalisation. Puis on vérifie que la réalisation respecte les

plans, que les sous-ensembles répondent aux spécifications et l'ensemble au cahier des charges. C'est rigoureux, mais lourd. C'est précis, mais l'attente est longue pour le maître d'ouvrage entre demande et constat du résultat.

Cycle en V



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Avec l'organisation en task force on voit apparaître des méthodes toujours structurées mais à cycle de conception / vérification beaucoup plus court. La méthode **Agile** pour l'informatique, ou l'exploration simultanée de **solutions multiples**, permettent d'amender rapidement le cahier des charges avec le client rendant ainsi la base de départ plus solide pour une avancée rapide de la réalisation.

En résumé

Quelle que soit la taille du projet, il est toujours important pour l'entreprise. Ses aspects novateur, multi intervenants, risqué nécessitent une gestion précise.

Les éléments de base de la gestion de projet sont donc toujours à considérer :

Objectif clair, planification, équipe dédiée conduite par un chef responsable du résultat, contrôle de l'avancement, gestion des risques et finalement le bilan.

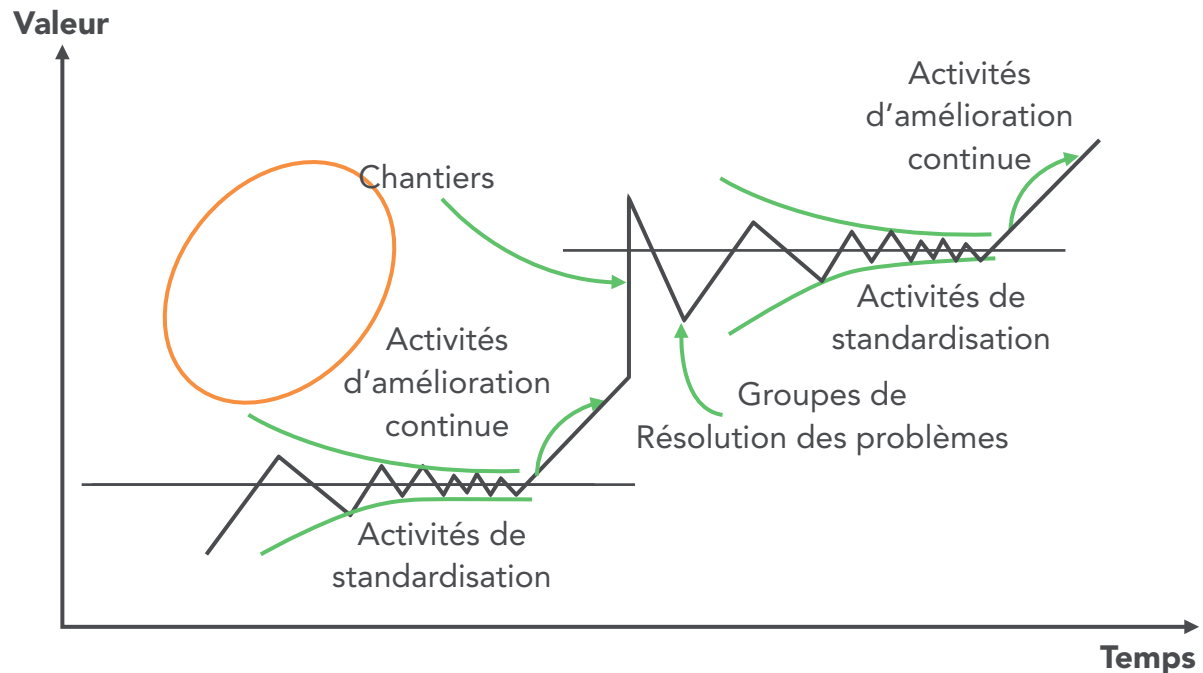
Les modes de gestion des projets ont beaucoup évolué, jusqu'à des systèmes, certes formalisés, mais adaptés au besoin réel et permettant aux équipes de travailler plus efficacement dans une plus grande autonomie.

2.2 L'AMÉLIORATION CONTINUE OU KAIZEN

Kaizen, comme chacun sait « changer pour meilleur », ce concept issu des réflexions des initiateurs du Lean est bien plus qu'une méthode de productivité (Taylorisme), c'est une culture, un état d'esprit.

Etat d'esprit que l'on installe peu à peu par l'exemple et la formation. Être convaincu qu'il faut s'améliorer, avec l'apport de tous, pas seulement des ingénieurs. C'est cette multiplication des acteurs qui agissent simultanément qui génère le progrès vers une meilleure satisfaction du client qui est l'objectif commun.

On mesure le chemin à parcourir en termes d'état d'esprit et de résultat quand dans certaines entreprises des dizaines de personnes gèrent et améliorent des processus que d'autres personnes appliquent en ressentant toutes ces évolutions comme une contrainte. « On nous dit encore quoi faire, on n'a rien à dire ». Autant de signaux de gaspillage des talents.



Les étapes de l'amélioration continue.

Les outils et la pratique

Si l'amélioration continue ne traite pas à proprement parler de Projet, elle met en place des outils et des relations entre personnes qui seront la base des méthodes de gestion de projet.

D'abord on a une **équipe** qui agit sur un périmètre donné pour produire une **valeur ajoutée**, que ce soit une production physique, intellectuelle ou de service.

Elle est composée des personnes qui ont les compétences pour analyser les aléas et le temps pour réaliser les actions d'amélioration. Traditionnellement, en production Qualité, Méthodes et Maintenance appuient le chef d'équipe. Dans le commerce on trouvera : Marketing, Réseau, RH en appui du responsable des ventes.

L'outil de base est le standard, document qui décrit le déroulé **réel** d'un process de manière simple, si possible imagée en insistant seulement sur les points clefs. On standardise aussi bien un processus de production qu'un processus de management. L'objectif est d'obtenir un résultat en garantissant la stabilité de ce résultat par la répétition du standard par tous les acteurs. Ce n'est peut-être pas le meilleur dans l'absolu, mais c'est le meilleur collectif.

Sur cette base stable on peut imaginer progresser. Démonstration par l'absurde : le standard élimine des causes de variabilité souvent inconnues, trop insaisissables pour être analysées,

mais qui font que le résultat varie d'un jour à l'autre. Si au lieu de standardiser, on sur-réagit aux mauvais jours, sans connaître la cause, les bons jours arrivent (c'est statistique) et on se réjouit. Puis les mauvais reviennent et on s'énerve...

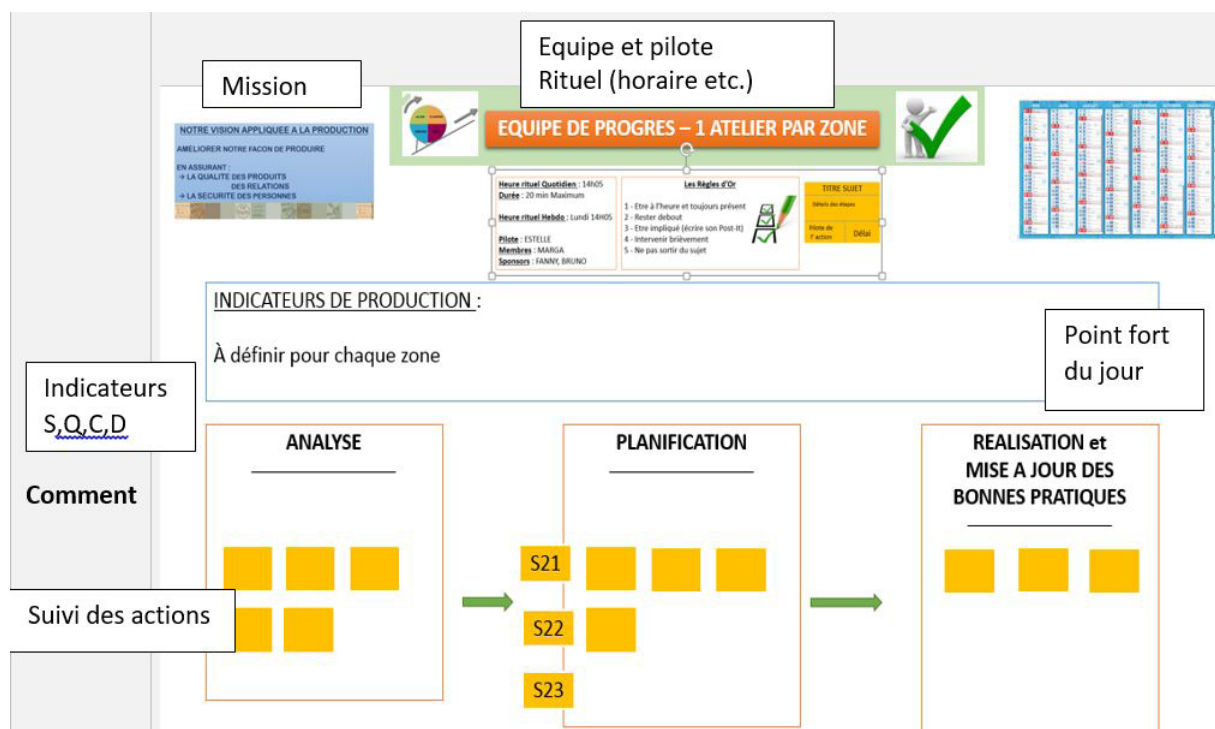
Le standard permet de capitaliser les améliorations, il s'intègre parfaitement dans une démarche PDCA (Plan, Do, Check, Act) le « Act » étant le fait d'intégrer au standard les éléments qui ont fait leur preuve (Check) et qu'il faut conserver.

Le deuxième outil est l'animation visuelle

C'est ce qui va susciter l'amélioration, qui spontanément est faible. Pourquoi s'embêter à changer ce qui marche ?

C'est ce qui va l'orienter dans le sens qui paraîtra opportun à l'équipe, au manager.

C'est ce qui va attribuer les moyens nécessaires pour les actions concrètes.



En pratique l'équipe se réunit à fréquence fixe (chaque jour ou semaine selon le métier) devant un tableau qui comporte les indicateurs de résultats, les actions décidées après analyse des écarts, le suivi de leur concrétisation et de leur impact.

L'important n'est pas de tout traiter ni même d'être toujours pertinent mais de conserver le **dynamisme** : problème / analyse / action / nouveau standard. Ce dynamisme apportera les résultats par l'accumulation de petits gains individuellement négligeables. On choisira par exemple de tenir le rythme d'UNE action aboutie par jour.

Les indicateurs de résultat sont là pour montrer qu'on progresse.

Le choix des indicateurs est fondamental pour orienter le progrès de l'équipe. Ils doivent mesurer des éléments **concrets** qu'on pourra réellement faire avancer par ses actions. La MBCV (incalculable) n'a aucun sens en production, pas plus que le délai moyen (trop vague). On préférera la consommation de « peinture » et le délai à 98%.

Le troisième outil est le [tour de terrain du manager](#).

Si on a lancé une démarche d'amélioration il faut la suivre. Il n'est pas suffisant d'en constater les effets de loin par les indicateurs ou les rapports des responsables impliqués. Il faut constater sur le terrain que les progrès sont visibles.

L'animation est-elle vivante ? un coup d'œil au tableau suffit.

Voit-on des évolutions sur le terrain ? Des objets se déplacent, des choses se mettent en ordre, des files d'attente disparaissent etc.

Et qu'en disent les premiers concernés, les opérateurs qui créent la VA ? Prennent-ils ces évolutions comme une amélioration pour eux-mêmes ou bien comme une nouvelle contrainte ?

Avant d'engager d'autres démarches, il faut s'assurer que celle en cours est sur de bons rails et féliciter au moindre progrès.

Les attributs Projet de l'Amélioration continue

Objectif : il reste global, indéfini. Tout au plus les indicateurs choisis induisent une direction. On améliore et on verra bien jusqu'où on ira.

Planification : inexistante, il faut générer l'action et être patient pour les résultats.

Equipe : fixe et constamment en contact.

Réalisation et contrôle : **le point fort est l'animation en équipe** autour de 2 éléments

- Les indicateurs de résultats qui vont montrer qu'on progresse réellement.
- Les indicateurs de dynamisme : nombre d'idées, % d'idées abouties, participation : qui vont montrer que le processus d'amélioration fonctionne bien et donc finira par produire le résultat.

La *gestion des risques* est inexistante, on constate immédiatement l'impact d'une action et on corrige si nécessaire.

Résultat final et bilan : On le réalise lorsqu'on constate la stagnation du processus, il faut le relancer sous une autre forme.

En résumé

L'amélioration continue ne traite pas réellement de projet au sens strict. Elle a son importance pour préparer les équipes à la gestion de projets plus conséquents :

Par le fait qu'elle valorise le travail d'équipe, indispensable en projet.

Par les méthodes employées qui serviront dans d'autres contextes.

Management visuel.

Culture du résultat.

Persistance dans l'action malgré les difficultés.

Par son utilité pour faire converger les objectifs dans la dernière phase d'un projet, là où les détails comptent plus que les études complexes.

2.3 LE CHANTIER OU MINI PROJET

Le chantier est une méthode d'amélioration structurée qui va permettre de réaliser un projet aux enjeux limités :

Par son périmètre, souvent un processus de l'entreprise.

Par les moyens mis en œuvre.

Par le temps, il est complètement réalisé en quelques jours.

Par le peu d'acteurs impliqués, c'est l'équipe de terrain, celle qui pratique le processus étudié, qui conduit le projet avec l'aide éventuelle de spécialistes.

Le but est d'améliorer significativement et rapidement le processus.

On fixera un « défi » à l'équipe, c'est un objectif assez ambitieux mais atteignable par ses propres moyens. On ne cherche pas à atteindre à tout prix cet objectif à l'issue du chantier, on a limité les moyens, l'essentiel est d'abord que le nouveau processus fonctionne bien puis on améliorera pas à pas.

On réalise quelques jours (2 à 5) de travail intensif sur le terrain pour réaliser analyses et actions de modification du processus qui démarre immédiatement sous sa nouvelle forme.

Les outils et la pratique

Le **standard de déroulement** d'un chantier est toujours le même

- Le sponsor et le responsable du processus choisissent le périmètre et ébauchent le défi.
- Une réunion de préparation est organisée avec une partie de l'équipe afin de :
 - Confirmer le défi.
 - Déterminer les participants à temps plein, s'assurer de leur disponibilité, prévoir le mode d'appel à des spécialistes non présents en permanence.
 - Définir les méthodologies d'analyse et de recherche de solution, prévoir la formation de l'équipe
 - Définir le planning des journées du chantier.
 - Définir le mode de restitution à l'équipe concernée (elle peut être plus large que celle qui officie sur le chantier) et au sponsor.
- La préparation physique est réalisée quelques jours avant : lieu de réunion proche du terrain, tableaux d'échange visuel, post-it etc.
- La réalisation du chantier elle-même se déroule sur quelques jours à plein temps. Un tableau de synthèse est créé, il comporte le défi, les analyses menées et les actions réalisées ou à venir et l'indicateur de résultat qui permettra de vérifier le niveau par rapport à l'objectif.
- Un suivi, hebdomadaire par exemple, est réalisé sur quelques semaines pour vérifier l'évolution de l'indicateur de résultat et l'application des dernières actions prévues.
- Une dernière réunion de clôture permet au sponsor de féliciter l'équipe et de la motiver à poursuivre l'amélioration, même s'il est un peu déçu. ☺.



Animation chantier – 3 jours

Tableau de présentation et d'analyse Post-it des actions par domaine

Les **processus abordés** sont multiples, il n'y a pas d'interdit,

Processus technique dont on veut améliorer efficacité ou qualité (cf. exemple).

Processus « administratif » (embauche, facturation, SAV).

Processus d'organisation (implantation de bureau, flux de documents).

Les **méthodes d'analyse** employées varient selon les sujets :

VSM ([Value Stream Mapping](#)) pour l'analyse d'un flux de produit ou de documents.

MSP ([Maîtrise statistique des Processus](#)) pour l'amélioration Qualité.

[SIPOC](#) pour un processus plus « administratif ».

Observation des [MUDAS \(gaspillages\)](#) pour réduire les déperditions.

ESSAIS, simulation avec du carton ou de la ficelle pour bien visualiser.

Et dans tous les cas, l'observation approfondie de terrain, le [5 Pourquoi](#) et le [PDCA](#) (Plan Do Check Act).

L'animation des journées actives doit être de qualité.

On fera souvent appel à une personne extérieure au problème (autre responsable de zone par exemple) pour animer. Son rôle est d'assurer le respect de l'esprit du chantier : respect du timing, rappel des objectifs en cas de dérive, organisation de brainstorming pour assurer la prise de parole de tous.

Il n'est pas souhaitable que le sponsor assiste aux débats, en qualité de hiérarchique sa présence nuira à la spontanéité et à l'expression des idées.

Le **déroulement** des journées actives est souvent de ce type :

Jour 1 Introduction par le sponsor, présentation périmètre et défi.

Formation aux méthodologies, distribution des documents d'analyse.

Observation de terrain en groupes.

Synthèse de chaque groupe.

Présentation à tous, choix des actions et affichage.

Synthèse intermédiaire avec le sponsor, point d'avancement et correction.

Jour 2 et suite

Reprise des observations.

Modification de la synthèse, ajout de nouveaux éléments.

Réalisation des action prévues.

Tests nécessaires.

Synthèse intermédiaire, point d'avancement et correction.

Dernier jour

Poursuite des modifications, standardisation.

Présentation finale au sponsor. Validation du chantier.

Présentation à l'équipe opérationnelle.

Détermination du mode de démarrage.

Les attributs Projet du Chantier

Objectif : Fixé avec le sponsor, il est clair et ambitieux sur un sujet limité, compatible avec un délai court. Il comporte une obligation de résultat, pas seulement d'action.

Planification : limitée à la durée du chantier et aux successions de phases d'analyse et de création.

Equipe : Constituée et **mobilisée à 100%** sur les quelques jours du chantier (le sponsor y veille), on y regroupe temporairement les compétences utiles.

Réalisation et contrôle : la **force du chantier**. On traite les sujets immédiatement on réalise et on valide dans la foulée.

La gestion des risques est inexistante, on gère en temps réel, le retour arrière est pratiquement toujours possible.

Résultat final et bilan : Réalisé en fin de chantier pour ce qui est de son déroulement et des réalisations. Complété quelques semaines plus tard pour vérifier que les résultats sont au rendez-vous.

En résumé

Le travail en chantier est le premier mode de gestion de projet. En limitant le temps et les moyens mis en œuvre, il limite la taille des projets mais les rend ainsi maîtrisables par l'équipe de terrain elle-même. Fonctionnant en mode standardisé, visuel, compréhensible et sans outil complexe, il utilise néanmoins tous les attributs de la gestion de projet (objectif, équipe, planification, contrôle et bilan). Il est très valorisant pour l'équipe qui, forte de la confiance qu'on lui accorde, sera fière du résultat obtenu.

2.4 GESTION DE PROJET LIGHT

La gestion de projet light est une évolution du chantier dont elle reprend certains éléments, elle s'apparente à la méthode Agile utilisée en développement informatique. Comme elle, elle permet un développement rapide qui s'adapte aux contraintes du réel et aux exigences nouvelles du client qui peuvent surgir à tout moment.

Les **projets** abordés restent limités en ampleur (un domaine) et dans le temps (quelques semaines), plusieurs interlocuteurs sont partis prenantes, souvent de spécialités variées. Par rapport au chantier les sujets nécessitent une maturation, des validations plus longues qui ne permettent pas de les traiter en une seule fois.

L'équipe est une équipe opérationnelle qui possède quelques compétences en animation de projet, ses membres réalisent une partie des tâches ou ils encadrent directement les intervenants.

L'avantage de la méthode est d'engager fort peu de moyens et de ne nécessiter que des compétences limitées en animation de projet. L'essentiel réside dans l'application de standards d'animation qui sont accessibles à toute entreprise, quelles que soient sa taille et son niveau de maîtrise.

Les outils et la pratique

Standard de gestion de projet

Le sponsor du projet prédéfinit le périmètre du projet et l'objectif à atteindre.

Avec le responsable du périmètre qui sera souvent l'animateur (le coordinateur) du projet il détermine l'équipe qui participera. On choisit les membres du fait de leur implication (on a besoin de leur avis et de leur soutien), de leurs compétences (on compte sur eux pour réaliser ou superviser les tâches) ou de leur aptitude au travail en équipe. Ils évaluent le niveau de disponibilité qui sera demandé à chacun.

Une première réunion de lancement est organisée dans le but de cadrer le sujet et de préciser les objectifs.



Déroulement standard de la **réunion de cadrage** :

- Présentation par le sponsor du périmètre et des objectifs généraux.
- Détermination par l'ensemble de l'équipe des domaines concernés, de leurs interactions. On s'assure qu'on a bien les compétences nécessaires ou on prévoit l'appel à des intervenants extérieurs.
- Définition des modalités du rituel de suivi. La fréquence de ce rituel est fondamentale, habituellement on choisit la semaine et on resserre quelquefois au jour en fin de projet. C'est cette fréquence, qui paraît élevée à certains, qui donne du dynamisme au projet et assure la réactivité nécessaire. En contrepartie la durée doit être courte (30 à 60mn maxi). Sous ces conditions l'ensemble de l'équipe s'engage à y participer et les responsables à ne pas convoquer d'autres événements au moment du rituel.
- Planification des actions à l'aide de post-it collés dans les colonnes semaines du tableau.

Cette opération prend du temps, on y travaille en brainstorming plus ou moins organisé, s'il le faut en groupes distincts par domaine.

On planifie au moins les actions déjà connues, si une étude est nécessaire on affichera par la suite les actions qui en résulteront et pour lesquelles on aura réservé du temps de façon prévisionnelle. On identifie les interactions entre domaines ou les actions charnières par un code sur le post-it.

- Conclusion par le sponsor sur la faisabilité du projet, sa confiance en l'atteinte de l'objectif...

L'ensemble des éléments est disposé sur un tableau visuel, qui reste affiché en permanence. On y retrouve les objectifs, la composition de l'équipe, la définition du rituel et la planification

Tableau de suivi et planification



Sujets concernés

Il n'y a pas de limite si ce n'est leur ampleur dans le temps ou le coût.

Lancement commercial

Inauguration, déménagement, mise en place de nouvelles machines

Aménagement d'open-space, d'atelier

Evolution de processus complexe etc.

Les outils et méthodes sont bien sûr adaptés au sujet.

Toute l'équipe n'est pas forcément familiarisée avec toutes les méthodologies employées puisque les travaux se réalisent en dehors de l'animation et qu'ils peuvent ne concerner qu'un seul des membres.

Néanmoins on fera l'effort d'expliquer les tenants et aboutissants afin de conserver l'esprit d'équipe nécessaire à la réussite. Par exemple, on incitera le spécialiste à expliquer comment il atteint le résultat au lieu de l'asséner comme une vérité première... mais comme en plus on lui demande d'être bref ce n'est pas toujours simple.

L'animation du projet

Elle est centrée sur le rituel de rencontre de l'équipe. La réunion est courte et répétitive, l'animateur saura assez vite comment il doit la mener pourvu qu'il n'oublie pas qu'il s'agit de faire le point d'avancement et de renvoyer les études ou analyses à d'autres instances. Tout ne se fait pas dans ce rituel !

Le sponsor assiste ou non, il peut choisir de faire le point avec l'animateur seul, devant le tableau, pour ne pas perturber les autres intervenants.

Le rituel standard

Le [rituel](#), comme son nom l'indique, a lieu toujours au même endroit, le même jour, à la même heure avec les mêmes participants et le même ordre du jour.

Il n'y a donc pas de convocation. Il n'y aura pas non plus de compte rendu. Grace au management visuel, sur un tableau physique ou virtuel, état des lieux et actions prévues sont consignées et accessibles à tous.

Le rituel se déroule ainsi :

- Avant le démarrage : chacun met à jour les indicateurs ou l'état des actions dont il a la charge (symbole Vert/Orange/Rouge).
- L'animateur démarre à l'heure, il faut habituer les retardataires chroniques à arriver avant l'heure, la réunion est courte. Tout le monde est debout devant le tableau.
- Il passe en revue les actions qui devaient aboutir cette semaine. On les recalcule seulement si on ne peut l'éviter et on veille à l'incidence sur les autres actions des divers domaines. On affecte des moyens supplémentaires si un retard est prévisible.
- Un des intervenants peut être amené à afficher et commenter un élément spécifique qui nécessite compréhension ou accord de tous.
- L'animateur passe en revue les actions de la ou des semaines à venir. Est-on bien prêt à les réaliser ? Prévoit-on des difficultés particulières ?
- Un tour de table permet de s'assurer qu'on n'a rien oublié.
- L'animateur conclut en rappelant l'objectif principal pour la semaine prochaine.

Nota : on est toujours optimiste quand on planifie, avec les inévitables recalages on constate souvent un « embouteillage » de post-it certaines semaines. Dans ce cas il faut replanifier en « donnant de l'air », on risque ainsi de ne pas respecter le délai final, mais ce serait pire de continuer en ordre dispersé.

Les attributs Projet de la Gestion de projet light

Objectif : Clairement défini au départ. Il vise à un résultat opérationnel.

Planification : réalisée dès le début, pour une durée limitée. Souple elle est fortement évolutive au gré des développements et des changements.

Equipe : Dédiée, elle regroupe les compétences utiles pour réaliser les tâches en temps et heure. Elle est rendue disponible pour les rituels d'animation.

Réalisation et contrôle : structurée, ritualisée elle permet de mesurer le progrès et de réagir immédiatement par la présence de tous les membres de l'équipe.

La gestion des risques reste faible, on gère en temps réel, le retour arrière est pratiquement toujours possible.

Résultat final et bilan : Réalisé en fin de projet par rapport aux objectifs atteints ou non, il peut comporter une partie retour d'expérience sur les méthodes employées.

Obeya : gestion multi projets

Voir les détails de l'Obeya dans la partie Gestion de Projet. Il suffit ici de savoir que c'est une « grande salle » dédiée au management visuel dans laquelle se déroulent les rituels.

Lorsque les projets se multiplient les responsables peuvent avoir envie de s'assurer périodiquement de l'avancement, de la cohérence et des priorités données aux divers projets.

On regroupe alors les divers tableaux de suivi dans l'Obeya, un rituel (souvent mensuel) rassemble tous les animateurs et sponsors pour faire un point rapide des projets en cours.

Le fait d'utiliser le tableau même qui sert d'animation à l'équipe projet permet de ne rien avoir à préparer et évite les écarts d'interprétation.

Ce type de gestion est particulièrement adaptée aux projets d'entreprise qui ont souvent plusieurs facettes relativement indépendantes mais qui doivent être coordonnées.

Par exemple le schéma d'évolution à moyen terme nécessite des actions en Qualité, la formation/recrutement de personnel, des gains de productivité, un ajustement des systèmes etc. Autant de projets interconnectés.

En résumé

Une gestion simple des projets est adaptée aux projets de faible ampleur mais qui demandent du temps et ne peuvent être réalisés en quelques jours.

On peut démarrer ce type de gestion comme un premier pas vers les outils de l'amélioration continue (standard, visuel, équipe) même si on n'a pas eu l'occasion de les pratiquer avant. C'est le minimum qui permet de démarrer sur de bonnes bases (objectif clair) et surtout conserver le dynamisme qui permettra de terminer un projet sans se perdre ou abandonner en route.

Tous les attributs de la gestion de projet sont présents, même si la forme est simplifiée.

2.5 GESTION DE PROJET STRUCTURANT

Plus les projets sont à long terme, **structurants** voir **stratégiques** pour l'entreprise, novateurs dans la technologie, novateurs dans leur localisation, ces caractéristiques allant souvent de pair avec des objectifs ambitieux, plus ils deviennent incertains, risqués.

Ils nécessitent alors une organisation structurée, un pilotage précis, ce qui ne veut pas dire une hiérarchie pesante et un contrôle permanent. L'initiative locale, proche des faits réels, reste la règle.

On décrit ci-après la méthodologie adaptée à ce type de projet, méthodologie qui peut rester néanmoins très accessible quant aux moyens employés.

2.5.1 DÉCOMPOSER L'ENSEMBLE : LES PHASES DU PROJET

Le projet représente un ensemble de tâches important, tâches imbriquées et réparties sur une durée comptée en mois ou en année.

On décompose

- D'abord et toujours en phases afin d'avancer étape par étape en étant sûr de ne pas avoir oublié un élément essentiel.
- Ensuite en sous projets si le sujet s'y prête.

Dans la littérature on trouvera des découpages de tout type, en 3, 4 à 6 phases. Sur le fond c'est toujours le même plus ou moins détaillé. On propose ici un découpage en 5 phases.

Une phase comporte toujours **un livrable qui doit permettre de prendre une décision** et de passer à la phase suivante. C'est sa raison d'être.

Le tableau ci-dessous décrit les phases ainsi que l'essentiel de leur constitution.

	Estimation	Planification	Réalisation	Mise en exploitation	Bilan & Retex
Livrable	Contrat d'objectif	Plan directeur	Concrétisation du projet	Conformité de fonctionnement	Quitte à l'équipe
Décision	Choix et Engagement	Confirmation	Passage des jalons	Prise en charge par exploitant	
Critère prépondérant	Economique	Temps et ressources Evaluation risques	Respect du CDC, Qualité Levée des risques	Levée des réserves de l'exploitant	
Principales actions	Présentation de l'avant-projet (un ou plusieurs) : Rentabilité Faisabilité macro-planning et risques.	Enchaînement des tâches Prévision des : Délais, Consommation de ressources, Indicateurs d'avancement Jalonnement.	Etude, réalisation concrète Contrôle et Animation pour rester en ligne avec le plan.	Tests finaux Validation des conditions d'exploitation (coût qualité vitesse etc.) Correction des anomalies.	Bilan résultats / objectifs Retex sur les méthodes utilisées et leur application.

Précisons en certains aspects

2.5.1.1 La phase estimation

La phase estimation Se concrétise par le **contrat d'objectifs (1 A4 suffit ce n'est pas un cahier des charges !)**. On nomme parfois cette phase *cadre du projet*, ce qui dit bien que le maître d'ouvrage y définit un cadre sans brider les énergies et les idées.

On a étudié divers avant projets, sélectionné le meilleur selon des critères économiques (toujours) de résultat qualité, d'image (souvent) complétés par le délai attendu.

Le résultat obtenu sur ces critères est transformé en objectifs : de dépenses, de consommations de ressources, de délai, de qualité perçue par le client etc. Ces objectifs peu nombreux, sont cohérents, équilibrés (on n'a pas sacrifié la qualité au délai par exemple).

Le contrat d'objectif les synthétise et décrit d'abord l'objet du projet afin de leur donner du sens. C'est ce contrat que le maître d'ouvrage demande au maître d'œuvre de respecter.

Contrat signé le projet existe, le travail commence !

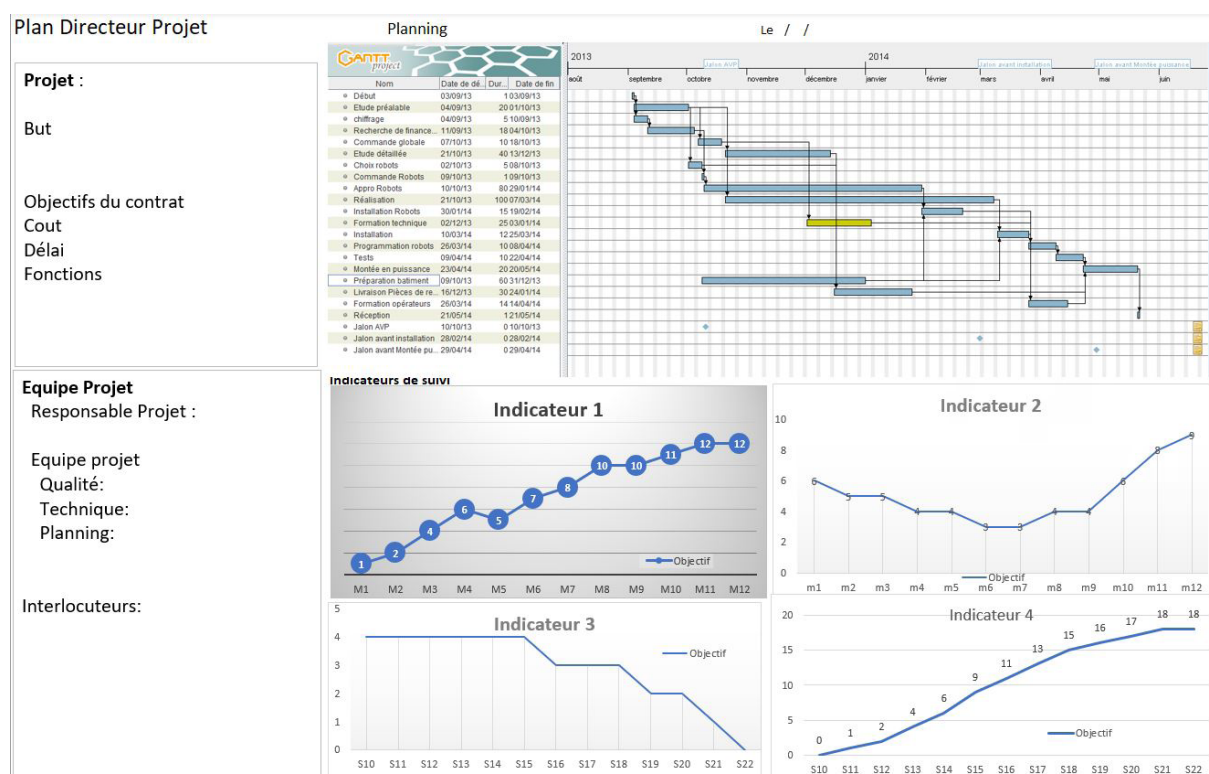
2.5.1.2 La phase planification

La phase planification Va permettre de préciser le **comment** on va faire et de confirmer la faisabilité.

Elle doit être courte car on aura tendance à démarrer très vite les travaux, donc à dépenser des ressources, il ne faut pas connaître de remise en cause tardive.

Le plan directeur (1 A3 c'est bien !) donne la trajectoire vers les objectifs du contrat, il identifie les risques de dérive et intègre les moyens de lever ces risques (les supprimer ou en atténuer l'effet).

Il rappelle l'objet du projet et comporte le planning, les indicateurs cadencés : économiques, qualité, etc. Ce document restera visible tout au long du projet, comme un rappel de la cible commune.



2.5.1.3 La phase réalisation

La phase réalisation concrétise le projet

Elle avance de **jalon en jalon**. Un jalon est un évènement positionné dans le planning à un moment clef (fin d'étude, avant installation, avant test, prise en compte etc.). On va y mesurer l'avancement et la conformité du projet pour permettre au maître d'ouvrage de les apprécier et de demander des corrections éventuelles. La « réunion de jalon » remplace les anciennes « revues de projet ».

Ce qui fait avancer harmonieusement cette phase c'est l'**animation managériale** de l'équipe projet. De nombreux acteurs œuvrent en parallèle, sans une mise en cohérence fréquente les dérives sont certaines.

2.5.1.4 La phase mise en exploitation

La phase mise en exploitation N'est que l'ultime partie de la réalisation. On y réalise les essais nécessaires à la validation du respect des objectifs fixés.

L'objet du projet (l'ouvrage) est généralement fait pour être utilisé, exploité. Ce n'est presque jamais par l'équipe projet mais par des personnes dont c'est le métier. Client externe ou service interne ces personnes sont en lien direct avec le maître d'ouvrage. Elles vont accepter d'utiliser ou pas l'ouvrage en question selon leurs propres critères qui sont théoriquement identiques à ceux retenus au contrat d'objectifs mais plus précis, plus concrets. Pour éviter les blocages à ce stade il est souhaitable d'intégrer le futur exploitant au plus tôt, dès que le projet se concrétise un minimum.

Le projet doit se terminer un jour,

Ce peut être facile, les objectifs sont atteints, la réalisation est conforme aux besoins de l'exploitant et donc il validera la prise en charge et l'équipe projet ira vers d'autres aventures.

C'est souvent un peu plus compliqué, certains résultats tardent à venir, certains éléments ne sont pas conformes. L'exploitant accepte malgré tout la prise en charge en demandant à l'équipe projet de traiter un **reste à faire** : dernières réserves à lever ou ultime modification pour atteindre une meilleure efficacité.

C'est quelque fois très dur, on voit bien qu'on n'atteindra pas la cible. Il faut savoir l'admettre arrêter le projet en l'état et s'il le faut repartir sur un autre projet complémentaire. Faire traîner les choses avec une équipe qui se démotive ou se disperse n'amène souvent rien de bon.

La prise en charge acte le passage de responsabilité de l'équipe projet à l'exploitant, **le projet est terminé !**

2.5.1.5 Pour finir

Le bilan : comparaison des résultats obtenus avec les objectifs du contrat. C'est simple, pour chaque élément c'est bon ou mauvais. L'amélioration continue tentera de corriger les écarts.

Le retour d'expérience (Retex) va permettre de faire mieux la prochaine fois en identifiant les méthodes, les compétences, les durées qui n'étaient pas adaptées et qu'il faudra modifier dans le **manuel de gestion de projet** pour éviter une récurrence.

Bilan et Retex sont très courts si on veut qu'ils soient compris et utilisés.

2.5.2 LES OUTILS ET LA PRATIQUE

2.5.2.1 Décision économique

Le choix entre avant projets et la décision de s'engager dépendent de nombreux critères

- Cohérence avec la stratégie de l'entreprise
- Réponse aux exigences du client
- Capacité technique de le mener à bien

Mais le premier d'entre eux reste la **rentabilité**. Est-on capable de financer le projet, de récupérer l'argent investi, d'en gagner finalement.

Bien sûr certains projets ont des buts « non lucratifs », ils visent une amélioration qualité, environnementale ou sociale, mais néanmoins leur sélection ou simplement le besoin de définir leur mode de financement nécessite un minimum d'étude économique.

Une méthode des plus simples illustrée par le tableau ci-dessous permet de calculer le **délai de retour sur investissement** (ROI).

Par expérience, un tableau est nécessaire pour éviter de mélanger des dépenses de nature différente et ainsi de mal évaluer la rentabilité.

On isole à gauche les **dépenses d'investissement** : ce qu'il faut dépenser en achats de machines, en main d'œuvre, en prestations (formation, mise en route...) pour mener à bien le projet

On isole à droite les **dépenses et recettes d'exploitation** : c'est ce qu'on dépensera une fois le projet en fonctionnement (salaires, énergie, fournitures diverses) pour obtenir le produit ou service dont la vente générera les recettes.

Exemple de tableau.

Investissements k€		Exploitation k€	2020	2021	2022	2023	2024
Achat Machine	600	Salaires	300	400	450	400	400
Mise en service	80	Energie	70	70	100	70	70
Formation initiale	50	Frais divers	80	80	100	80	80
Frais équipe projet	20	Total dépenses	450	550	650	550	550
		Produit de la vente	600	800	1000	800	750
		Résultat	150	250	350	250	200
Total	750	Résultat cumulé	150	400	750	1000	1200

On cumule les gains (annuels ou mensuels) jusqu'à couvrir les dépenses d'investissement.

Ici : le **ROI est de 3 ans** (de 2020 à fin 2022).

Ce qui reste est le gain financier que va réellement générer le projet, la **Valeur Nette du projet**.

Ici : **1200 - 750 soit 450k€** en fin de projet

Ne jamais oublier qu'on est dans le prévisionnel, aucun des chiffres n'est exact... un petit écart sur les recettes et le délai de retour peut doubler.

Ici : 10% de recettes en moins et le ROI passe à 5ans, le gain financier à 50.

L'utilisation du ROI si elle est simple ne s'applique que pour des délais inférieurs à 18 mois. Au-delà, des contraintes financières imposent de passer à des analyses plus complexes qu'il faut laisser au financier qui vous donnera (ou pas) l'argent nécessaire (Voir VAN).

2.5.2.2 Gestion des risques

Tout projet comporte des risques, la seule chose certaine c'est qu'on ne connaît pas l'avenir.

Il faut employer une méthode structurée, évolutive à chaque phase du projet, pour détecter les risques potentiels et prévoir les moyens de les réduire dans leur probabilité d'apparition ou dans la gravité de leurs effets.

En phase estimation : on se borne à mettre en évidence ce qui est novateur ou pas totalement maîtrisé dans le projet proposé. C'est un des critères de décision : se sent-on capable de mener à bien le projet ?

En phase planification on se doit d'être plus précis et exhaustif, on utilise une **méthode d'évaluation des risques**.

Comme il faut être imaginatif, le brainstorming en équipe est de rigueur. Afin de l'orienter on peut se poser successivement les questions suivantes

- Qu'est ce qui serait très *grave* pour notre projet ? Selon ce qu'on manipule on dira incendie, erreur de calcul ou indisponibilité de composants.
- Qu'est ce qui est *nouveau* dans ce projet ? Le produit comporte-t-il des innovations jamais mises sur le marché, le process est-il inconnu dans l'entreprise, le pays etc. ?
- Qu'est ce qui représente un *progrès* important par rapport à notre savoir-faire ? On livre en 1 mois aujourd'hui, on prévoit de livrer en 1 semaine.
- Qu'est ce qui est unique ou *rare* sur ce projet ? Un spécialiste, une machine ? Comment pallier un départ, une défaillance au mauvais moment ?

Une fois la liste établie, on éliminera les risques trop improbables ou ceux pour lesquels le seul recours est l'assurance (problème de transport) et pour chacun des autres on prévoira une action pour :

- Éliminer le risque : embaucher un deuxième spécialiste
- Réduire son impact : former un remplaçant sur l'essentiel

Analyse des risques					
Projet :		Rédacteur :			Date:
Changement de système d'approvisionnement					
Risque identifié	Fréquence	Gravité	Action de réduction du risque ou Mesure palliative	Coût k€	Planifiée
Grave : Perte des données au transfert	2	5	Arrêt système 1h et sauvegarde	0	Oui
Rare : Expert de paramétrage du système, indispensable en phase démarrage	1	5	Formation du spécialiste ERP	10	Oui
Nouveau : interface homme machine	3	2	Anticipation formation sur maquette	5	Oui

L'essentiel est de prévoir in fine l'intégration de l'action prévue au planning global et son financement dans le tableau des dépenses, sinon il y a fort à parier qu'elle sera « oubliée ».

En phase réalisation, les actions prévues sont réalisées, les risques sont levés ou bien on mesure leur impact.

Au Retex on évaluera la pertinence de l'analyse de risque en termes de prévision et d'efficacité de la réduction des impacts.

2.5.2.3 Planification efficace

Lorsqu'on planifie un projet « light », des post-it ou un macro-planning suffisent. Pour un projet structurant, le nombre de tâches, leurs interactions plus ou moins complexes, la gestion des ressources nécessitent l'emploi d'un **logiciel de planification**.

Certains sont simples, voir gratuits comme Gantt Project (ganttproject.biz) et sont suffisants en général.

Ils permettent d'avoir un planning vectorisé, facilement modifiable tout en fournissant une visualisation qui permette les échanges. A ce niveau de complexité il faut les préférer aux dessins figés ou aux graphes interactifs rapidement incompréhensibles.

Mais l'outil n'est pas tout, la méthode est fondamentale.

On planifie à partir du **WBS** (Works Breakdown Structure) qui décompose le projet en sous-projets, puis on obtient la **Liste de tâches** telle que représentée ci-dessous. C'est le moyen facile d'obtenir rapidement un planning logique.

WBS Liste des tâches					
NOM	durée	Antécédents	enchaînement	ressources	Livrable
Debut	0	-			
Etudes	20	Debut	Fin/Début	Tech A	Plan
Demande de financement	10	Debut	Fin/Début		
Réalisation bâtiment	40	Dde finance / Etudes	Fin/Début	FNR	Clos
Finitions	10	Realisation batiment	Fin/Début	FNR	Fluides
Commande machine	5	Etudes	Fin/Début	TechA	AR Cde
Installation machine	10	Commande / Real batimen	Fin/Début	Prod	Test
Mise en service	10	Installation	Fin/Début	Prod	Test 2
FIN	0	Mise en service	Fin/Début		

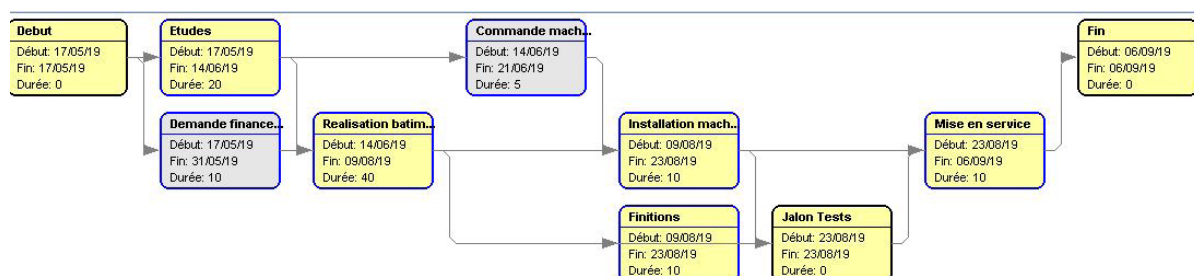
Les 2 éléments essentiels sont la **durée** de chaque tâche et les **antécédents**.

On liste toutes les tâches (brainstorming), peu importe l'ordre, la logique sera donnée par l'affectation des antécédents. En revanche personne ne vous indiquera la tâche oubliée qui peut mettre en retard le projet. On introduit des tâches fictives qui serviront de marge en cas de dérive.

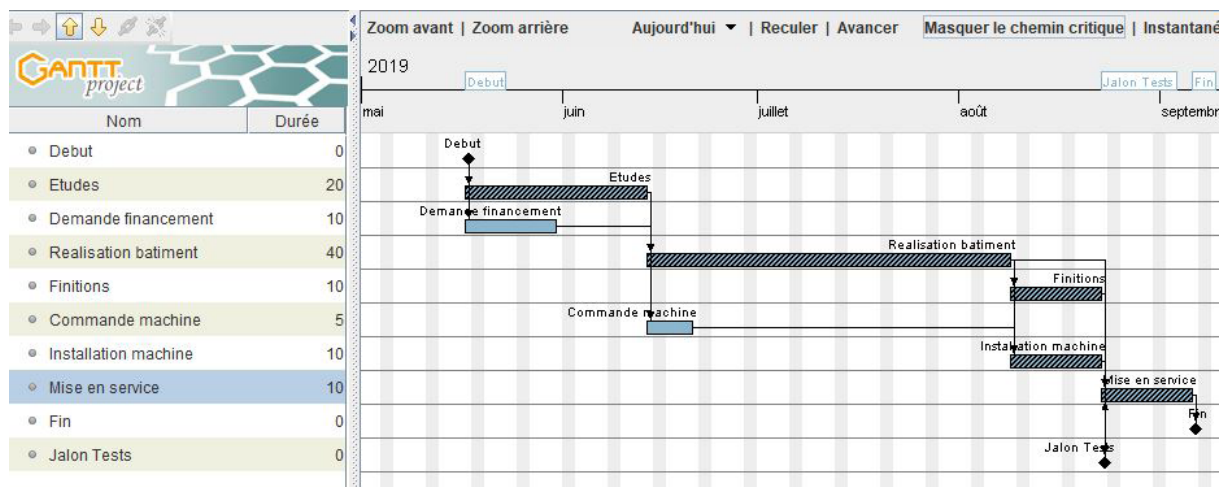
On reprend les tâches une à une en se disant : qu'est-ce qu'il est nécessaire d'avoir fait avant de commencer cette tâche ? On renseigne la colonne Antécédents. On crée ainsi une **planification dynamique**, les dates sont calculées et non pas définies, elles évolueront si on change la logique, si une tâche sur le chemin critique se décale.

Lorsque ce tableau est saisi dans le logiciel celui-ci génère automatiquement les liens et affiche 2 formes de graphique. On peut alors :

- **Evaluer la logique** en examinant le diagramme **PERT** qui illustre l'enchaînement des tâches. Les tâches sont-elles logiquement reliées ? N'y a-t-il pas de tâche sans antécédent ou sans suite ?



- Examiner le **Gantt**. Il cale les tâches dans le calendrier en fonction des dates de début et de fin calculées pour chacune, il donne alors la **date de fin du projet**. Si elle est satisfaisante tout va bien.
Si elle est trop tardive, il faut d'abord reprendre la logique (on corrige les antécédents) pour superposer certaines actions, prévoir des anticipations raisonnables ou en dernier ressort réduire les durées. Ces actions se font sur le **chemin critique**, c'est celui sur lequel on n'a aucune marge, le plus long et donc celui qu'il faut réduire.
- Et toujours se rappeler qu'on devra réaliser le projet, pas de promesse inconsidérée !



- Vérifier la charge des **ressources** et corriger si nécessaire
- Positionner les **Jalons** de coordination du projet (voir plus bas)

Le planning est prêt à être inclus au plan directeur.

Le plan directeur comporte des indicateurs qui sont souvent directement déduits du planning

- Echelonnement des dépenses : au moment des dates de commandes.
- Résultat Qualité : à chaque phase de test.
- Montée en puissance des livraisons : en regard des productions de lots etc.

Ces indicateurs serviront en phase réalisation à vérifier que le bon déroulement du planning conduit bien au résultat prévu ; Exemple on avance bien dans la construction, mais dépense-t-on plus ou moins d'argent que prévu à ce stade ?

Jalon

Le jalon est un évènement qui se caractérise par **une date et des attendus**. Les attendus sont ce qu'on s'engage à avoir terminé à la date du jalon. Le jour du jalon, le maître d'ouvrage constatera ou pas leur réalisation effective.

Si tout est **vert** : on poursuit normalement le projet.

Si un élément n'est pas atteint mais qu'un plan d'action crédible et rapide est en place, le jalon est **orange**. On poursuit, on vérifiera en son temps la correction de l'anomalie.

Si un élément n'est pas atteint, qu'il n'y a pas de plan d'action clair, le jalon est **rouge** et le projet s'arrête tant qu'on n'a pas résolu ce problème. C'est brutal, car ça se veut dissuasif. On repositionne le jalon, et donc le reste du planning, à une date où tous les attendus seront potentiellement verts.

2.5.2.4 Animation et réactivité

Jusqu'à présent on a prévu les évènements, on entre dans le vif du sujet en commençant la réalisation.

En théorie chacun connaît son rôle, tout est conforme et à l'heure, les choses s'enchaînent naturellement.

En pratique les petites dérives s'accumulent, des questions imprévues surgissent. Si on attend la crise, elle arrivera mais le coup peut être rude. Il faut suivre fréquemment l'avancement, questionner les intervenants, constater les dérives et savoir les corriger.

Jusqu'à il y a peu on utilisait

- Le hasard... alerte par mail ou bruit de couloir suivie d'une convocation chez le chef de projet, autant de méthodes managériales aussi inefficaces que désagréables.
- Les revues de projets : beaucoup de monde, beaucoup d'excuses, des comptes-rendus interminables et une fréquence trop faible pour avoir une action efficace. Ces revues sont maintenant utilisées uniquement pour les passages formels de jalons.
- Un système complexe de définition des informations et de leur émetteur, de leur destinataire pour action, pour information etc.

On préfère de beaucoup aujourd'hui le fonctionnement en Obeya

L'Obeya est une grande salle (traduction du japonais) qui va être **le cœur de l'animation du projet**, elle assure, force, le travail en équipe. **Grâce à l'Obeya on peut travailler et décider ensemble.** On y trouve affichés sur les murs les contrats d'objectif et plan directeur mais aussi tous les plannings et indicateurs S Q C du projet, les attendus du jalon à venir, les actions en cours de traitement, leur résultat. L'affichage est décomposé par domaines ou sous projets si le projet est d'importance.

Cette salle se déplace et évolue avec le projet. Proche de la R&D et dédiée au suivi de la conception, du prix prévisionnel etc. elle se déplace sur le lieu de réalisation dès que les moyens commencent à s'installer et on y parle construction bâtiment, test logiciel et autre machine.

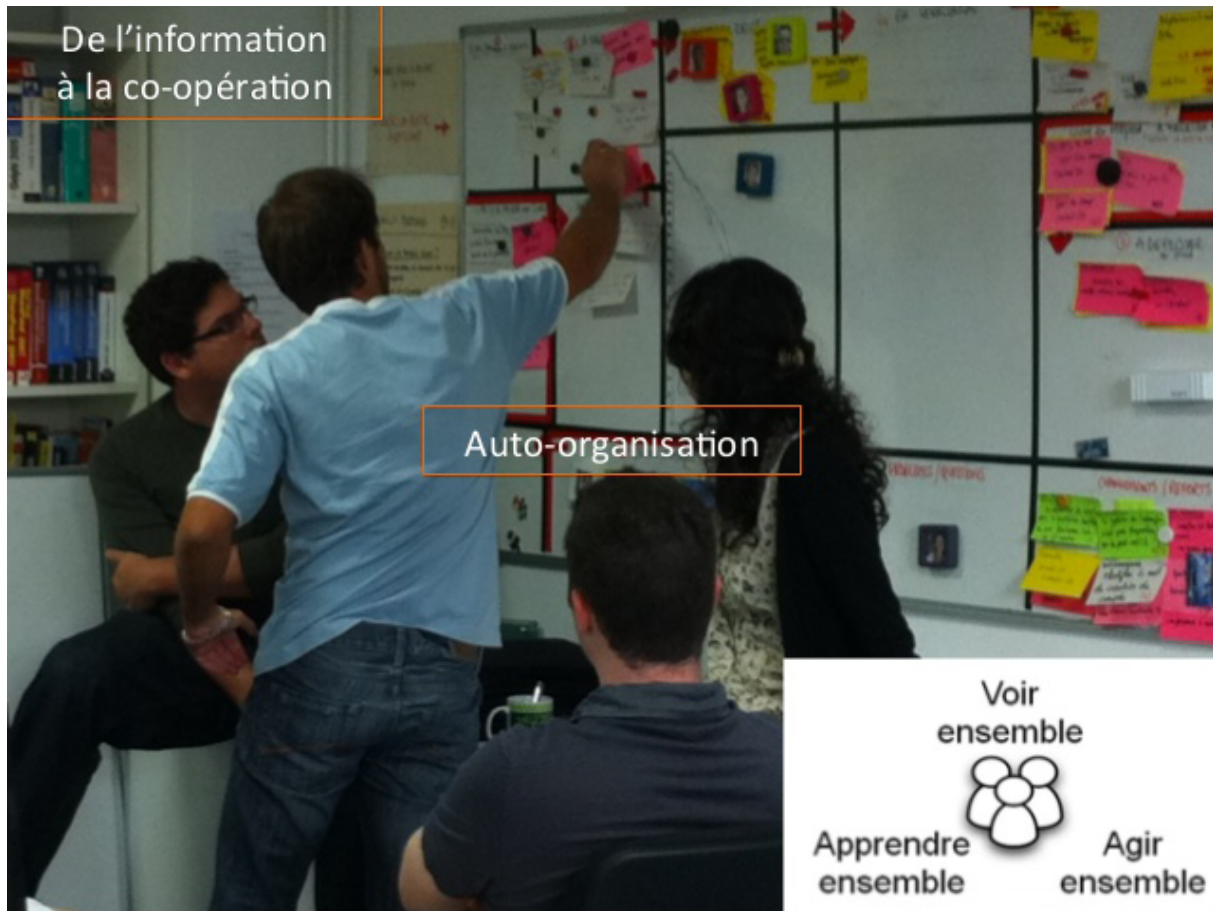
C'est l'affichage de la salle qui fait foi.

L'affichage de chaque domaine commence par la liste des interlocuteurs du domaine et le jour et heure de leur rituel d'animation, c'est ce qui remplace le système de diffusion de l'information. Mails et comptes-rendus ne sont pas indispensables, ils ne servent qu'à accélérer la diffusion d'une information, pas à en discuter le bien-fondé ou à remettre en cause les actions décidées.

Le mode d'animation est le rituel. C'est là qu'on discute et qu'on décide, il faut y être...

Un rituel est une réunion dont la forme est immuable, d'où le nom.

- Il se déroule à une fréquence fixe, souvent hebdomadaire (le mois est trop long) voir journalière en fin de projet. Sa durée est fixée et courte (30 à 60mn).
- Les participants sont toujours les mêmes, sauf invitation d'un expert du sujet du moment.
- L'ordre du jour immuable suit le déroulement standard. On y traite de l'essentiel, pas des détails techniques.



Il peut y en avoir plusieurs à des moments différents dans l'Obeya, autant que la décomposition en domaines ou sous projets le demande.

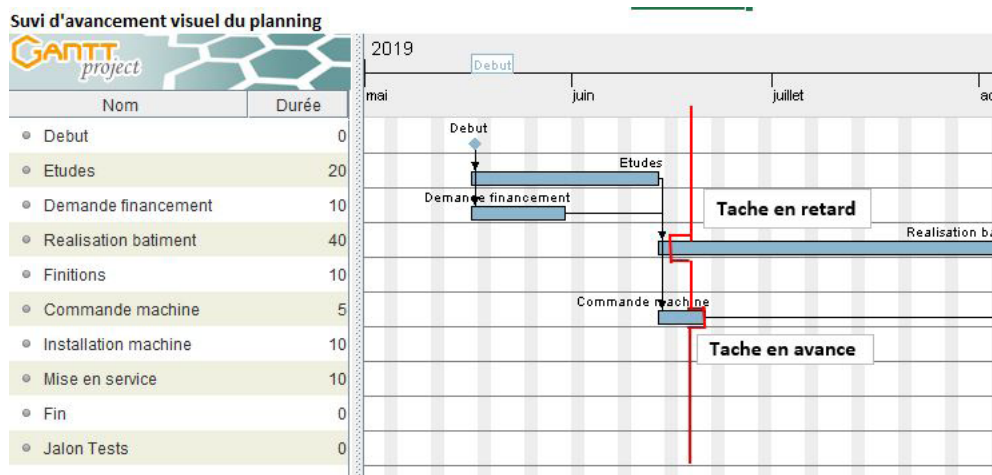
- Le rituel général du projet animé par le chef de projet, qui examine le planning, les coûts et la cohérence avec les attendus
- Le rituel Qualité animé par le responsable Qualité qui entre dans le détail des résultats
- Le rituel de suivi de construction, animé par le chef de travaux
- Etc.

Le déroulement **du rituel est un standard**, c'est cela qui donne de l'efficacité au rituel. On n'omet rien, on est sûr de pouvoir s'exprimer, on sait qu'aucune action prévue ne sera oubliée.

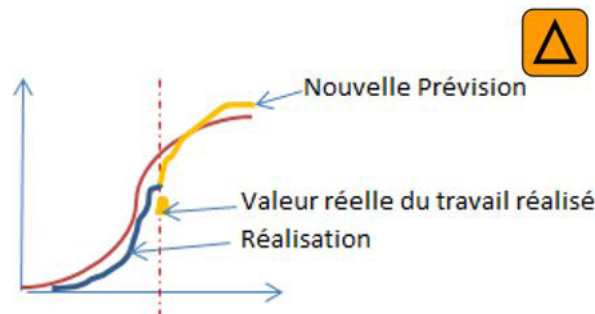
- L'animateur accueille les participants, les indicateurs ont été mis à jour avant le début. Tout le monde est concentré sur le sujet, le rituel sera court pas de sms urgent donc...
- L'animateur passe en revue le premier indicateur (souvent le planning : réalisé mais aussi à venir), pose des questions, suscite des commentaires, s'assure de la compréhension, puis passe au suivant, en suivant toujours le même ordre ce qui permet de ne rien omettre.

- Si une difficulté apparaît et qu'on décide d'une action, la personne concernée rédige un post-it qui est collé dans la zone des actions.
- On passe en revue les actions prévues, on commente avancement, difficultés et résultat.
- L'animateur conclut en rappelant l'objectif principal de la semaine à venir.

Les indicateurs et le **suivi visuel**



Le Gantt est bien adapté au suivi visuel



Essentielle si dérive : la nouvelle prévision

Les attributs **Gestion de projet**

Ici tous sont importants, aucun n'est négligeable.

Objectifs : Ils sont souvent nombreux, interconnectés (Qualité Coût Délai). On les négocie avec le maître d'ouvrage au début du projet, sans certitude de les atteindre mais l'équipe projet s'y engage.

Planification : Plus complexe, le projet peut s'étaler sur plusieurs années et toucher des domaines divers. Un logiciel de planification et de gestion des ressources est utile.

Equipe : Dédée au projet, elle est principalement orientée vers l'animation, la gestion du projet. Ses membres réalisent peu de tâches opérationnelles qui sont déléguées à des spécialistes voir à des entreprises sous-traitantes.

Réalisation et contrôle : Le suivi du planning et des indicateurs est très structuré par les rituels dans l'Obeya. Obeya qui évolue, se déplace au fur et à mesure de l'avancement du projet en restant proche des acteurs et du terrain.

La gestion des risques est indispensable, standardisée. C'est nécessaire car à long terme les risques sont certains, il faut anticiper pour éviter l'échec.

Résultat final et bilan : Le Bilan est réalisé en fin de projet par rapport aux objectifs atteints ou non. Il comporte une partie retour d'expérience sur les méthodes employées tant techniques que de gestion pour préparer la conduite des futurs projets.

En résumé

Dès qu'un projet est d'importance (stratégique, volume, intervenants) on le décompose en sous-ensembles et surtout en phases temporelles qui vont permettre d'avancer de décision préparée en jalon de décision pour éviter de s'engager sur de fausses pistes au détriment des délais et des coûts.

La planification, le suivi de la réalisation deviennent prépondérants.

Une animation visuelle, participative, en Obeya, permet de garantir une fréquence de suivi sans la pesanteur que les autres systèmes trainent inmanquablement.

Le succès n'est jamais garanti, la gestion des risques évitera les principaux écueils.

On dépensera beaucoup d'énergie. Mais on se convaincra assez facilement que sans cette gestion structurée et dynamique les objectifs n'auraient pu être atteints.

2.6 SYNTHÈSE DES MÉTHODES DE GESTION

Ce tableau reprend l'importance des attributs d'un projet selon la méthode employée. On voit dès le départ l'importance de l'équipe qui évolue de l'opérationnel vers le management, puis la montée des autres notions avec la complexité des projets.

	Amélioration continue	Chantier	Gestion projet light	Gestion projet complète
Objectifs et engagement	Faible	Moyen	Moyen	Fort
Planification	--	Faible Durée courte	Moyenne	Fort
Equipe dédiée	Forte et opérationnelle	Forte et opérationnelle	Moyenne, managériale	Forte et managériale
Contrôle Animation	Fort	Moyen	Fort	Fort
Gestion des risques	Inexistante	Inexistante	Faible	Forte
Bilan	Faible	Moyen	Moyen	Fort

ANNEXE

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 process 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

[Le Lean](#) expliqué dans un blog

Et à travers [une BD](#)



[L'amélioration continue en vidéo](#)

[L'animation visuelle en pratique](#)

[Chantier : déroulement et exemples](#)

Gestion de projet Structure

[Structure matricielle](#)

[Cycle en V](#)

[Exemple AGILE](#)

Analyse économique

[Le ROI,](#)

[La VAN](#) et [l'analyse graphique](#)

La planification

[Les tâches et leur enchainement](#)

Téléchargement de [Gantt Project](#)

Animation, contrôle

Démarrer une [Obeya](#)

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

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.

