

Suivi et revue de projet

PHILIPPE TAILLARD^[1]

Le suivi de projet constitue une tâche importante, et consommatrice de temps, pour le chef de projet. Respecter les échéances et les résultats, motiver les troupes, voilà tout l'enjeu de cette animation, faite le plus souvent au sein des « revues de projet ». C'est, nous explique l'auteur, une attitude anticipative, consistant à imaginer ce qui peut arriver afin de concevoir des stratégies appropriées, qui doit prévaloir dans ces revues.

Certains ingénieurs s'imaginent qu'un système d'information très perfectionné de suivi de l'avancement des tâches – comme des procédures de *reporting* (rapport d'avancement du projet) – peut convenir pour le suivi de projet. Mais, très rapidement, du fait du manque d'animation du groupe, certains participants ne vont plus respecter leurs engagements. En réalité, ces procédures administratives fonctionnent mal dans la démarche de projet. Ce constat incite à privilégier davantage une communication directe sous forme de séances de travail collectif que l'on nommera revues de projet **1**. Certes, ces revues vont consommer du temps, mais on gagnera en efficacité.

En pratique, ces réunions de travail peuvent se dérouler dans trois circonstances :

- La nécessité de résoudre un problème particulier, à la demande d'un membre de l'équipe ;
- Le passage de jalons dans le phasage du projet **2** ;
- La concertation périodique pour contrôler l'avancement général.

Dans la plupart des entreprises, c'est seulement le deuxième cas que l'on qualifie de « revue ».

Une revue de projet à chaque jalon

Les revues de projet constituent des moments privilégiés d'échange entre tous les acteurs – commanditaire, chef de projet, équipe projet, ainsi qu'experts ou partenaires.

Le but précis de ces réunions est de verrouiller l'avancement du projet par l'assurance d'avoir obtenu certains résultats et d'identifier les résultats suivants à obtenir pour rester sur la trajectoire prévue en termes de **performances, coûts et délais** (PCD). À ce sujet, nous invitons à relire l'article « Le management par projet » dans le numéro 132 de *Technologie*.

Ces verrouillages sont des preuves de l'obtention d'un résultat précis. En effet, les acteurs confondent trop facilement les résultats obtenus avec les tâches réalisées. Un enchaînement de tâches utiles, confiées successivement à cinq opérateurs ayant chacun bien travaillé, ne suffit pas à justifier l'excellence du résultat final attendu. En combinant leur taux de réussite propres, cela donne souvent un taux de réussite global faible : $90\% \times 90\% \times 90\% \times 95\%$ peuvent ne faire que 62 % de l'attente du client, par exemple.

Les revues se font à intervalles réguliers en fonction des phases du projet (lire l'article « Le projet : phasage et jalonnement », *Technologie* n° 133) ou de situations de crise. Les jalons définis dans le phasage du projet **2** constituent les cibles les plus importantes. En effet, ces réunions à chaque jalon permettent d'assurer le passage d'une phase à la suivante (le jalonnement), et la décision qui en résulte correspond généralement à l'un des trois cas suivants :

- Accord pour continuer le projet sans aucune restriction : feu vert



1 Une revue de projet

© FESTO

mots-clés

créativité
communication
outil et méthode
projet
recherche et
développement

- Accord pour continuer sous réserve d'appliquer certaines recommandations dans un délai déterminé (lever les réserves) : feu orange
- Refus quant à la poursuite de l'opération : feu rouge

Le jalonnement – avec ses revues de projet – est donc prévu pour aider le chef de projet. Il lui permet de s'appuyer sur des validations successives pour consolider les travaux d'étude et de réalisation en étant alerté au passage sur les faiblesses qui pourraient provoquer des problèmes.

À quoi cela sert-il ?

Bien évidemment, la revue de projet a pour but premier de réunir tous les acteurs afin de faire le bilan des travaux en cours et de corriger le tir si nécessaire. C'est le suivi de projet. Mais, sans la communication, la revue perd la moitié de son efficacité. En effet, il faut en permanence faire adhérer aux objectifs, même ambitieux, les acteurs du projet, et construire une solidarité entre eux.

Pour faire simple, disons que les revues permettent de :

- Faire le point sur l'avancement du projet ;

^[1] Professeur agrégé de génie mécanique, chef de travaux à l'école Boullé de Paris.
Courriel : philippe.taillard@ecole-boullé.org

- Vérifier les documents attestant des résultats obtenus ;
- Mettre en commun les informations ;
- Donner une vision semblable du projet et de ses objectifs au sein de l'équipe ;
- Soutenir une coopération efficace entre les membres de l'équipe ;
- Mobiliser et motiver chaque acteur pour la suite du projet.

En y regardant de plus près, les objectifs des revues de projet peuvent se classer en trois grandes familles :

● **Objectifs stratégiques :**

Assurer le pilotage stratégique du projet en validant tous les jalons pour permettre le déroulement de la phase suivante dans de bonnes conditions.

Faire le point sur l'avancement du projet et vérifier l'existence de preuves suffisantes et enregistrées pour chacun des résultats obtenus.

Gérer les risques, aléas et problèmes avérés par des actions correctrices. Cibler des aides ponctuelles éventuelles.

● **Objectifs de communication :**

Écouter par une mise en commun des informations.

Donner une représentation partagée, une vision semblable du projet et de ses objectifs au sein de l'équipe.

Communiquer efficacement à tous les niveaux.

● **Objectifs de management :**

Soutenir une coopération efficace entre les membres de l'équipe en adoptant une posture « force de proposition ».

Permettre le droit à l'erreur, en appliquant une correction immédiate et collective de l'erreur.

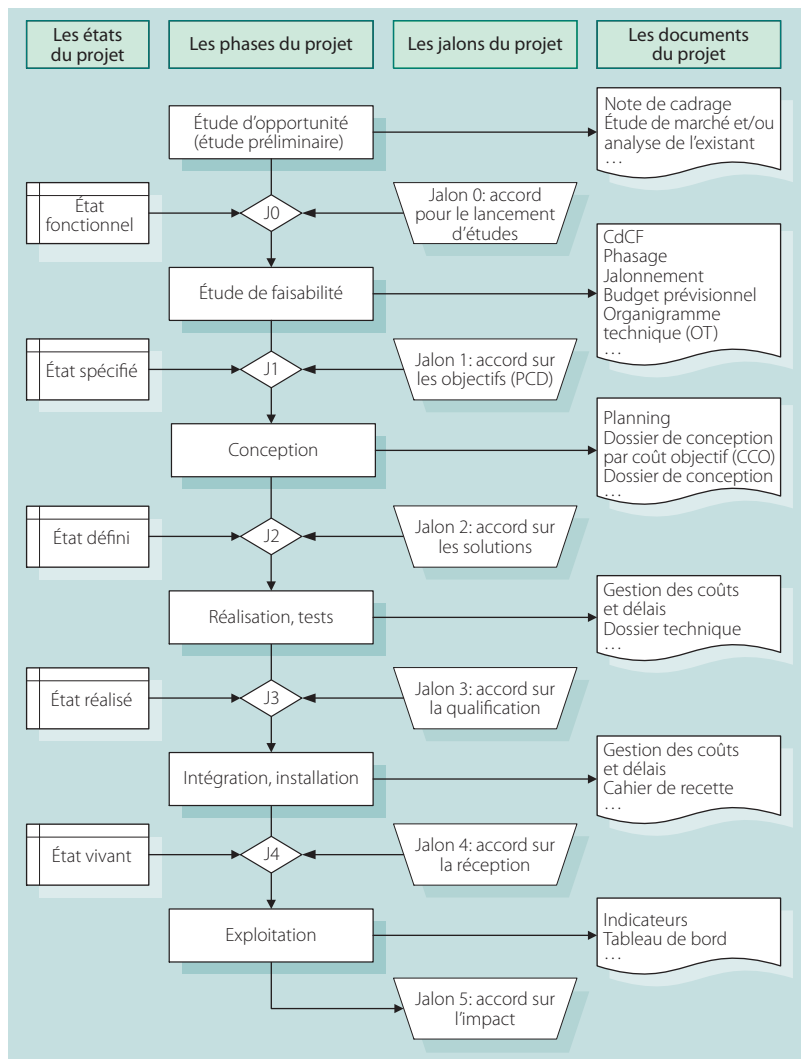
Tirer collectivement les leçons de l'expérience.

Motiver par des manifestations appropriées pour célébrer des succès.

Remobiliser les acteurs pour la suite du projet.

Comment l'organise-t-on ?

Les revues de projet réunissent tous les acteurs – commanditaire, chef de projet, équipe projet –, mais pas seulement eux. On y convie des experts ou des partenaires. Pourquoi cela ? Les



2 Un exemple de jalonnement de projet

revues de projet permettent de prendre collégalement des décisions capitales qui valident des acquis, réduisent l'inconnu et orientent définitivement la suite du projet. L'importance de ces accords est telle qu'une évaluation indépendante, voire contradictoire, est souvent requise. C'est tout le rôle des experts ou des partenaires, dont le regard est neutre et non corrompu par de quelconques habitudes. Leurs observations objectives aident l'exécutif à :

- Valider les éléments présentés ;
- Engager des actions correctives en cas de dérive.

Bien entendu, le chef de projet ou l'animateur de la revue aura pour charge d'arbitrer les différents avis – ceux des membres de son équipe et ceux, consultatifs, des experts invités.

La revue de projet pour le passage d'un jalon est une procédure

formelle, qui donne lieu à une réunion bien organisée :

- Élaboration d'un ordre du jour précis communiqué par avance aux participants
- Convocation des personnes requises suffisamment tôt pour qu'elles puissent adapter leur planning
- Distribution des documents de synthèse de l'avancement du projet une semaine avant la réunion
- Animation du débat par un facilitateur permettant à chacun de s'exprimer tout en respectant une durée de réunion acceptée par tous
- Les participants doivent s'efforcer d'être constructifs et d'aboutir à des préconisations actives, et non uniquement à des critiques (posture « force de proposition »).
- Compte rendu de la réunion dans les cinq jours
- Suivi de l'application de chaque

recommandation ou levée de réserve par un responsable désigné

L'ordre du jour type comporte au moins les quatre points suivants :

- Rappel du cahier des charges initial
- Point d'avancement du « réalisé » par rapport au « prévu »
- Validation du jalon
- Examen de demandes de prise de décisions

C'est seulement en procédant de la sorte que les acteurs du projet auront le sentiment de ne pas perdre leur temps et seront prêts à participer régulièrement aux revues.

Au cours des revues, le chef de projet est un véritable metteur en scène, assurant la motivation et la cohésion autour de l'objectif. Sa qualité principale est de savoir écouter les acteurs. Une impression de paresse

– pour engendrer le dynamisme – est préférable à un excès de dynamisme, qui engendre la perplexité.

Ici, suivre veut dire anticiper

Le terme « suivi » possède une connotation passive. Elle laisse supposer que l'on se situe à la traîne des événements desquels nous voudrions être maître. En réalité, il ne faut pas découvrir les problèmes éventuels lorsqu'ils se présentent et n'être que réactif, mais au contraire se projeter dans l'avenir pour les anticiper et pouvoir y faire face à temps.

Cette attitude anticipative du groupe de travail des revues est fondamentale pour assurer le succès du projet. Auguste Comte l'a écrit il y a fort longtemps, « savoir, c'est prévoir pour pouvoir ». ■

► **Bibliographie**

Organiser la conduite de projet, Insep Consulting Éditions

Manager un projet, Insep Consulting Éditions

Management de projet, Éditions d'organisation

Commanditer un projet, Insep Consulting Éditions

Conduite & gestion de projets, Cepaduès Éditions

Cultiver le développement industriel, ETD-Antide

Le numéro 81 de *Technologie spécial* « Des projets et des hommes », mars 1996

Management de nouveaux projets : panorama des outils et des pratiques, Afnor

Management de projet : un référentiel de connaissances, PMI-Afnor

LISSARRAGUE (Jean), *Qu'est-ce que le PERT?*, Dunod, coll. « Entreprise »

Articles de Philippe Taillard dans la revue *Technologie*

« Le management par projet », n° 132, mai-juin 2004

« Le projet : phasage et jalonnement », n° 133, septembre 2004

« L'organigramme des tâches d'un projet », n° 134, octobre-novembre 2004

Article de Gaston Orsi et Philippe Taillard dans la revue *Technologie*

« La planification d'un projet », n° 136, mars 2005