



INTRODUCTION

Bonjour !

Bizarre, un livre qui commence par « Bonjour ! » ?

Et pourtant, c'est la première chose à dire quand deux personnes se rencontrent. Comme cette relation entre l'auteur (moi) et le lecteur (vous) est un croisement de chemins, quoi de plus naturel que de vous saluer.

C'est de plus un très bon réflexe à acquérir, pour évoluer dans le monde professionnel et qui va systématiquement y faciliter votre vie (n'exagérons pas trop, cela ne résoudra pas tous vos problèmes mais apportera un petit plus favorable). Pensez à tous vos clients, managers, collègues, qui passeraient près de vous sans même vous saluer, auriez-vous envie de participer à leur réussite et leur ascension sociale ?

Et puis finalement, c'est également un bon jour pour vous, car vous vous lancez dans un projet, avec la volonté et l'envie de le réussir, en mettant les chances de votre côté, et d'en faire profiter les autres.

Comme vous allez le découvrir, cela fait aussi partie du sujet traité.

À qui s'adresse ce livre ? Le Maître d'Œuvre

Ce livre s'adresse aux directeurs d'entreprises, ainsi qu'à leurs responsables industriels et de projets, ayant en charge les investissements en moyens de production. Il est le guide pour les personnes spécifiquement missionnées pour la réalisation et la mise en œuvre de ces projets, en tant que Maître d'Œuvre pour leur client. Il intéresse également les étudiants universitaires ou les élèves d'écoles d'ingénieurs et de techniciens, qui se destinent au secteur manufacturier, pour qu'ils appréhendent les facettes des projets industriels, quelles que soient les fonctions futures qu'ils auront dans l'ingénierie ou la production.

Ce livre a été construit et personnalisé avec des exemples typiques du monde industriel que je connais bien. Toutefois, certains préceptes et outils présentés peuvent servir pour tout type de projet, notamment le pilotage et son avancement, qui est relativement universel, et dont la mise en œuvre peut être plus ou moins développée ou affinée selon les cas de figure.

Vous êtes dans une société, fournisseur de biens industriels ou d'équipements, votre client fait appel à vous pour mettre en place une nouvelle production, que ce soit sur des moyens existants ou en installant aussi des moyens neufs. Ce peut être également un département industriel d'une entreprise, dont vous êtes le fournisseur interne, mais cela ne change en rien la teneur des propos et de la méthodologie.

Votre directeur vous a désigné « Chef de Projet », ou « Responsable d'Affaires », peu importe le titre plus ou moins valorisant ou traditionnel. Bref, c'est à vous qu'il incombe de mener ce contrat, faire travailler vos équipes, satisfaire votre client tout en atteignant les objectifs économiques et stratégiques de votre société. Dans ce livre, je conserverai l'appellation « Responsable d'Affaires ».

On vous a appris comment gérer un projet, durant vos études, lors d'une formation ou un mentorat. On vous a montré des outils et procédures à respecter, des jalons à tenir, des livrables à fournir, des comptes-rendus à rédiger. Vous vous dites que ce n'est pas simple et que vous n'allez pas y arriver.

Rassurez-vous : tout le monde y arrive, avec un peu de technique, un peu d'expérience et surtout beaucoup de bon sens.

Alors, pourquoi ce livre ? Pour anticiper et se préparer dans ce contexte particulier. Il n'existe pas de méthode de réussite absolue, mais un ensemble de principes à respecter pour minimiser les aléas et la malchance, et tendre, malgré les difficultés, à une situation, dont tout le monde oubliera après-coup les vicissitudes et que l'on qualifiera de succès.

C'est ce que je me propose de partager avec vous.

Ce livre peut aussi intéresser votre client Maître d'Ouvrage ou donneur d'ordres, qui y comprendra les leviers de la réussite de votre projet (qui est avant tout le sien), et lui fournira des pistes pour améliorer la relation globale entre vous, dans son propre intérêt.

Enfin, ce livre n'est pas un ouvrage de développement personnel ni un manuel pour devenir Chef de Projet, il ne se propose pas de vous former sur ces sujets :

- Management de votre équipe.
- Motivation de vos collaborateurs.
- Développement de votre leadership.

Il existe des ouvrages pour développer et approfondir ce sujet des relations, de la communication et de comportement du management¹.

En effet, maîtriser ces compétences est évidemment un préalable, mais moins que de savoir piloter un projet. Un Responsable d'Affaires, qui gère parfaitement ses projets, donne confiance à ses collaborateurs, les met à l'aise dans leur travail et les motive par la réussite. Il acquiert naturellement un leadership solide fondé sur la reconnaissance mutuelle et partagée du professionnalisme. En revanche, un meneur d'hommes, qui s'empêtre dans sa désorganisation, s'embrouille devant la complexité et entraîne avec lui son équipage par le fond, il va vite se retrouver catalogué et isolé, quelles que soient ses qualités initiales d'animation. C'est la leçon tangible du réel sur le superficiel, du faire sur le paraître... C'est d'autant plus vrai s'il existe une différence d'âge ou d'expérience entre ses collaborateurs et lui. Quoi de plus efficace que le respect et l'exploitation positive des qualités de tous, pour être reconnu dans sa fonction, être écouté, suivi et épaulé dans chaque situation ?

1. Voir pour explorer ce sujet le livre *La posture relationnelle du manager*, de Vianney LEPOUTRE, GERESO Édition.

Je pars du principe que si l'on vous a confié un projet à mener, c'est que vous en aviez les qualités requises !

Prenez donc cet ouvrage comme l'ABC du pilotage de projet industriel :

- **A** comme **APPLICABLE**, pas de théorie complexe, nécessitant des tableaux et logiciels sophistiqués, juste des règles simples et pratiques, avec les outils de tous les jours que l'on peut adapter à son cas. Pour cela, j'aime bien le tableur de base à tout faire.
- **B** comme **BON SENS**, qui découle naturellement et s'applique comme quelque chose que vous feriez chez vous, et que chacun trouvera évident à mettre en œuvre.
- **C** comme **CONCRET**, en lien avec votre activité et votre projet, sans vous enfermer dans une tour d'ivoire universitaire, et que les autres acteurs verront, comprendront et utiliseront dans leur quotidien.

Je vous y présente des références à des méthodes anciennes, incontournables et classiques, qui ont fait leurs preuves, j'en suis le premier témoin. Avec moi, vous ne devez pas craindre d'affronter des constructions nébuleuses, dont la prise en compte vous demanderait plus d'effort que l'exécution du projet lui-même. Je préfère que vous les appliquiez rigoureusement pour atteindre sûrement vos objectifs et obtenir vos résultats attendus.

Comment ce livre est-il organisé ?

Ce livre est organisé comme le déroulement chronologique d'un projet industriel type entre votre société et votre client.

Il ne s'attache pas à la technique mise en œuvre dans le projet : cela dépend du besoin de votre client et du métier de votre société. On parle ici du pilotage du projet qui, quel que soit le contenu, répond toujours aux mêmes principes généraux et comporte les mêmes étapes et les mêmes écueils.

Le premier chapitre présente un projet industriel et ses caractéristiques, ainsi que le principal intéressé : votre client.

Le chapitre 2 traite de vous et de votre entreprise, de l'organisation mise en place pour la réussite, ainsi que de la structure de coût, qui est déterminante.

Au chapitre 3 sera abordé tout ce qui se passe avant le lancement apparent du projet, au niveau commercial, comme la prospection, la consultation et l'analyse de risque projet.

Dans le chapitre 4, vous vous engagez dans le processus, et donc devez réaliser l'avant-projet, le chiffrage, la planification, le devis, qui se concrétise avec l'offre.

Au chapitre 5 commence le travail de négociation, comportant d'abord le recadrage technico-économique, pour aboutir à l'obtention de la commande.

Le chapitre 6 décrit l'organisation pour que l'affaire ne parte pas en désordre, avec la mise en place de la budgétisation, la planification, et la gestion des échanges et des données.

On aborde au chapitre 7, la première phase d'exécution qui se situe dans votre entreprise, à savoir la conception, la vérification et la validation des études, qui se concrétisent ensuite au chapitre 8 avec la réalisation, ce qui comprend les achats et approvisionnements, la fabrication, le montage et la mise au point.

Pendant tout ce temps, le chapitre 9 détaille le pilotage du projet, l'avancement, le pilotage économique et les livrables.

Au chapitre 10, on passe à la mise en œuvre chez le client : le chantier, la livraison et le remontage sur site, jusqu'à la mise en route et les essais.

Au chapitre 11 commence la phase de validation et d'acceptation par le client jusqu'à la réception définitive, sur les aspects de la qualité, la disponibilité, la formation, la certification, pour permettre la mise en production.

Le chapitre 12 est consacré à la gestion de crise. Comment on y entre, comment on en sort.

Le chapitre 13 concerne la fin d'affaire, souvent négligée lors de la clôture du projet, et les enseignements à en tirer pour l'avenir et vos futurs projets via le retour d'expérience.

Enfin, vous trouverez en annexe des exercices sur des études de cas, volontairement simplifiés pour éviter les calculs trop fastidieux à incorporer dans le texte de l'ouvrage. Ils ne sont pas indispensables immédiatement à la compréhension, mais sont utiles, si vous devez les appliquer sur votre

cas particulier. Le détail des calculs vous aidera pour en comprendre les mécanismes. On y trouve :

- Le calcul des taux.
- Un exemple de chiffrage détaillé.
- Le calcul des frais financiers.
- La capacité.

Comme le champ d'application est vaste, et surtout très varié en fonction du métier de votre client ou de la culture de votre société, je m'efforcerai de bannir le plus possible les termes techniques, les jargons maison, ou les anglicismes déplacés, afin de rendre le texte le plus lisible et conforme à votre situation. Il en reste malgré tout quelques-uns, qui sont expliqués dans le glossaire en annexe ! En effet, un obstacle à la bonne compréhension et au déroulement d'un projet est souvent l'ambiguïté et la méconnaissance du charabia de votre interlocuteur, qu'il faut parfois interpréter, avec tous les non-dits qu'il implique.

Enfin, ce livre ne vous proposera pas un outil type ou une plate-forme logicielle de pilotage de projet. Je vous décrirai plutôt une méthode que vous pourrez appliquer avec les moyens habituels de votre société. En effet, ce n'est pas tant l'outil qui compte, mais bien comment vous allez l'utiliser.

Cet ouvrage met surtout l'accent sur la relation humaine, sur ce qu'il y a dans la tête de votre client, pour dédramatiser son comportement et vous aider à lui rendre la vie de ce projet plus agréable et motivante, et à vous aussi !

Je vous invite, après sa lecture, à compléter votre bagage, en suivant des formations spécifiques sur les points que vous ne maîtrisez pas, que ce soit au niveau de la solution à utiliser, de la méthode à suivre, ou de l'intégration de la pratique initiale, qui vous seront bénéfiques ou requises sur votre projet.

Les icônes utilisées dans ce livre

Afin de vous guider et de mettre en évidence les informations essentielles, vous trouverez tout au long de ce livre les icônes suivantes :



Exemple

Un court exemple vaut souvent mieux qu'un long discours, il illustrera le cas de situation vécue.



Outil

Petit aperçu « technique » pour illustrer tel point du texte, à adapter à votre cas et à votre entreprise.



Attention

Point de vigilance sur une situation ou une action impérative.



Truc

Astuce, pour vous remémorer une situation ou vous aider à mener une action particulière.

Présentation des acteurs

Pour vous guider dans cette aventure, laissez-moi vous en présenter les deux personnages principaux. Vous les retrouverez tout au long de ce récit. Ils vous montreront la réalité quotidienne, dans des situations qui ont été un peu adaptées et le trait un peu forcé !



Gaétan : votre client, Maître d'Ouvrage

Fonction : Directeur de Projet chez GGG (Grand Groupe Global). Il n'est pas forcément spécialiste de la technique qu'il vous achète, mais connaît en revanche les outils internes de gestion de projet, qu'il va vous imposer pour pouvoir suivre l'avancement, et dont la réussite est liée à sa maîtrise de la relation fournisseur.



Fernand : vous, Maître d'Œuvre

Fonction : Responsable d'Affaires chez FFF (Fournisseur de Fabrication française). Il pilote ce contrat pour GGG. En plus de la maîtrise de son métier et de son produit, il doit s'adapter aux exigences de son client et les rendre compatibles avec l'organisation et les outils de sa société. Sa maîtrise de la relation client et du pilotage de projet sont les garants de sa réussite.

Il pourrait être vous et ce livre ambitionne de vous aider.