



Guide de conduite de petits projets

*Méthode extraite du
management de projet
E.E.M. en 10 étapes*

Christian Coudre

Janvier 2007



Guide de conduite de petits projets

Étape 0 : Préparation du projet

Étape 1 : Collecte des informations

Étape 2 : Analyse des solutions possibles

Étape 3 : Facteur de faisabilité

Étape 4 : Sélection des prestataires

Étape 5 : Fabrication ou commande de matériel

Étape 6 : Test de pré-réception

Étape 7 : Installation et tests

Étape 8 : Mise en service

Étape 9 : Revue de projet



Guide de conduite de petits projets

Étape 0 : Préparation du projet

Je prépare un document pour présenter mon projet

- Je définis le sujet (titre)
- Je définis le type de projet (qualité, sécurité, coûts ...)
- Je liste les compétences de nécessaires pour constituer l'équipe de travail.
- Je liste les moyens matériels dont j'aurai besoin
- J'explique clairement en quoi consiste le projet
- Je chiffre la perte
- Je fixe des objectifs au projet (timing, résultats, gains . . .)
- Je définis un budget et je calcule le gain que mon projet doit rapporter

C'est l'étape initiale qui va me permettre de présenter mon projet avec l'ensemble des arguments utiles à démontrer son intérêt et sa valeur ajoutée.

Un dossier initial complet et bien construit me donnera un maximum de chances d'obtenir une validation de mise en œuvre du projet et le budget nécessaire à son déroulement.



Guide de conduite de petits projets

Étape 1: Collecte des informations

Production	Rapports de casses Pertes OE (PAMCO) Leçons ponctuelles Standards de nettoyage Standards d'inspection Programmes de maintenance Méthodes de maintenance
Qualité	Enregistrements qualité Non conformes identifiés Réclamations clients
Coûts	Coûts de maintenance Coûts de réparation Coûts de pièces détachées Consommation d'énergies
Service client	Pertes service client Temps de nettoyage Pertes de vitesse machines
Sécurité	Accidents de travail et incidents Analyses de risques Risk Assessment Analyses HACCP
Environnement	Consommations d'énergies Risque d'impact sur l'environnement Clearance des matières utilisées
Management	Compétences nécessaires Documents de travail



Guide de conduite de petits projets

Étape 2: Analyse des solutions possibles

J'utilise une méthode d'analyse: Kaizen, Speedy kaizen, ...

Je retiens la meilleure solution technique en vérifiant que son coût corresponde au budget initialement fixé.

Je détermine le phasage initial du projet (timing) : calendrier, masterplan, faisant apparaître les principales étapes du projet

Étape 3: Facteurs de faisabilité

Je définis la quantité des énergies nécessaires (électricité, air comprimé, eau, etc.) et je vérifie les disponibilités

Je quantifie également d'éventuels rejets extérieurs (eaux usées, air de filtration, etc.)

J'établis un plan d'implantation afin de faciliter les accès, la circulation, les opérations de conduite et de maintenance ainsi que l'évacuation des déchets.



Guide de conduite de petits projets

Étape 4: Sélection des prestataires

Qu'il s'agisse d'une prestation de services, d'une acquisition importante ou de simple achat de matériel, il est indispensable de sélectionner au moins deux ou trois fournisseurs et de les comparer selon différents critères comme :

- caractéristiques et performances du matériel
- garanties en termes de qualité
- service client (délais d'installation et service après-vente)
- coûts

Chaque critère peut être coté sur une échelle de 1 à 5, avec des poids différents selon leur importance et le type de projet (si le but du projet est d'améliorer la qualité, le critère qualité aura un poids plus important que celui du coût).

Il est important d'inviter le fournisseur sélectionné à s'associer à la réflexion du projet, au groupe de travail et de le former aux exigences 5S ainsi qu'à la méthode TPM appropriée.

Je rédige un cahier des charges :

Le cahier des charges a pour but de définir ce que l'on attend de la prestation, c'est-à-dire le résultat attendu en terme de performance, de qualité, de sécurité etc.

Il définit en plus des fonctionnalités et des performances, les conditions dans lesquelles doivent se dérouler l'intervention, les conditions de paiement, les garanties et le service après-vente.



Guide de conduite de petits projets

Étape 5: Fabrication ou commande

Prévention :

Avant de lancer une fabrication ou de passer une commande, je dois utiliser la fiche SHEQ pour que les aspects sécurité, hygiène, environnement et qualité soient validées par les responsables des services concernés.

Plan de démarrage :

Dans le cas général on parle de démarrage vertical. Dans tous les cas, la mise en service doit se faire sans accroc. Tout doit être mis en œuvre pour anticiper les défaillances de démarrage possibles. Il existe dans la méthode EEM des check-lists qui permettent de ne rien oublier et de prévoir avant et lors de la mise en service les moyens nécessaires pour obtenir des performances optimales.

Formation :

Si le déploiement du projet nécessite de former le personnel utilisateur ou concerné, j'établis un plan de formation qui peut débuter dès la fabrication du matériel chez le fournisseur et se poursuivre après le démarrage. Une formation bien préparée est un facteur clé pour la réussite et la pérennisation d'un projet.



Guide de conduite de petits projets

Étape 6: Test de pré-réception

Pour certains projets, tels que la fabrication d'une machine, il est souhaitable d'effectuer des tests chez le fournisseur avant la livraison. Je dois alors établir une check-list de contrôle qui permettra de vérifier l'ensemble des performances de l'équipement concerné. Des check-lists de référence sont disponibles dans méthode EEM.

Étape 7: Installation et tests

Cette étape comprend :

- Un contrôle à réception du matériel
- un test complet des performances de l'équipement
 - À vide
 - En charge
- Tous les aspects du matériel doivent être testés
 - Fonctionnement et conduite
 - Application des gammes de maintenance autonome
 - Nettoyage
 - Lubrification, graissage
 - Facilité d'accès et d'utilisation
- Contrôle qualité
- Sécurité d'utilisation



Guide de conduite de petits projets

Étape 8: Démarrage, mise en service

1. Contrôler les performances et mesurer la progression
2. Attention particulière sur les aspects qualité et sécurité
3. Contrôles intensifs par le service maintenance
4. Bonne communication entre les équipes au démarrage
5. Amélioration continue: résolution des problèmes identifiés
6. Tests de conduite, de nettoyage et maintenabilité
7. Mise en œuvre et contrôle des acquis en formation
8. Test HACCP (CCP's)
9. Test Sécurité

- Clôture financière du projet : je n'oublie pas d'informer le service financier de la bonne réception de chaque prestation et achats de matériels pour lancer le paiement des factures.

Étape 9: Revue de projet

- Contrôle des résultats
 - Comparaison des objectifs et des indicateurs utilisés pour mesurer les performances du démarrage ou lancement
- Enregistrer les enseignements du projet
 - Vérifier et enregistrer ce qui a bien et mal fonctionné à chaque étape du projet (expérience pour les projets suivants)



Guide de conduite de petits projets

Ce guide est une synthèse des grandes étapes de la méthode de management de projet (EEM), déployée pour la mise en œuvre de gros projets. Cette synthèse comprend l'essentiel des actions clés pour la réussite d'un projet. Tout n'est pas systématiquement applicable, mais permet dans un ordre chronologique de ne pas omettre d'étape importante.

Pour chaque projet, si petit soit-il, il est indispensable d'en assurer une bonne préparation, de le présenter clairement, de garantir les meilleures prestations internes comme externe et de préparer sa mise en œuvre sans accroc et avec des performances conformes aux objectifs fixés.

De nombreux outils complémentaires tels que : fiche SHEQ, AMDEC, check-lists de préparation, check-lists de contrôle ... de même que l'ensemble des outils TPM, y compris la méthode Kaizen, sont disponibles sur le disque partagé de l'entreprise dans répertoire : **TPM/siteTPM/index.html**

À vos idées . . .