EBOOK GRATUIT · THG CONSEIL LECTURE : 60 MIN

Piloter un projet jusqu'au bout

Tenir le budget et la date d'un logiciel de gestion, d'un déménagement ou d'une ouverture de site : cinq cas réels, une méthode pas à pas et neuf outils prêts à remplir



> Notre-Dame a rouvert à la date prévue et dans son enveloppe ; Lidl, lui, a arrêté son projet de logiciel après sept ans et environ 500 M€ engagés selon les estimations publiées. Ce guide montre ce qui sépare ces deux issues, et comment le reprendre dans votre entreprise dès lundi matin.

POUR Dirigeants de PME et d'ETI qui lancent ou suivent un projet important : logiciel de gestion ou ERP, déménagement, ouverture de site, transformation

Tudor Hilcu, THG Conseil

Le plan, tenu.

THG

Sommaire

À qui s'adresse ce guide, et comment l'utiliser . . . 4

L'essentiel en une page . . . 6

01 **Cas 1. Notre-Dame de Paris : le budget et la date tenus** . . . 7

La décision qui a tenu la date . . . 9
Ce qui a glissé, et ce que la Cour relève . . . 9
Ce qu'un dirigeant peut en reprendre . . . 10

02 **Cas 2. Lidl et SAP : sept ans, puis l'arrêt** . . . 12

La même question, à l'échelle d'une PME . . . 14
Ce qu'un dirigeant aurait pu faire . . . 14

03 **Cas 3. Revlon et SAP : la bascule qui a coûté pendant des mois** . . . 16

Ce que ce cas dit d'une bascule . . . 18
Ce qu'un dirigeant aurait pu faire . . . 18

04 **Cas 4. Knight Capital : un serveur oublié, 45 minutes** . . . 20

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire . . . 22

05 **Cas 5. TSB : une migration décidée sur un calendrier annoncé** . . . 24

Une date qui commande au lieu d'être commandée . . . 26
Ce qu'un dirigeant aurait pu faire . . . 26

06 **La méthode pas à pas** . . . 28

Étape 1. Mesurer : savoir pourquoi vous lancez ce projet . . . 29
Étape 2. Tracer : le projet sur une page, puis le plan . . . 29
Étape 3. Tenir : le rythme de la semaine . . . 30
Étape 4. Préparer le jour J . . . 30
Étape 5. Tenir les premières semaines . . . 31
Adapter les étapes 4 et 5 à votre projet . . . 31
Étape 6. Transmettre : clore, apprendre, fêter . . . 32

07 **Les outils prêts à l'emploi** . . . 33
Outil 1. Le projet sur une page . . . 34
Outil 2. Le budget, ses provisions et le coût du retard . . . 35
Outil 3. Le plan, du travail vers la date . . . 37
Outil 4. Le registre des écarts et des adaptations . . . 38
Outil 5. Le registre des risques . . . 39
Outil 6. Le comité qui décide . . . 40
Outil 7. Le reporting PMO d'une page . . . 41
Outil 8. Le go ou no-go en cinq questions . . . 43
Outil 9. La liste de contrôle de mise en service . . . 44
OUTIL Le tableau du comité quotidien, les premières semaines . . . 45

08 **Autodiagnostic : votre projet tiendra-t-il ?** . . . 46
OUTIL Les seize questions . . . 47
Lecture du score . . . 48

09 **Votre plan d'action à 30, 60 et 90 jours** . . . 49
LISTE DE CONTRÔLE Jours 1 à 30 : mesurer et tracer . . . 50
LISTE DE CONTRÔLE Jours 31 à 60 : tenir . . . 50
LISTE DE CONTRÔLE Jours 61 à 90 : préparer le jour J, puis le tenir . . . 51

10 **Les erreurs fréquentes** . . . 52

Glossaire . . . 54

Pour aller plus loin . . . 56

À propos . . . 58

Notes . . . 59

Ce guide

POUR QUI
Dirigeants de PME et d'ETI qui lancent ou suivent un projet important : logiciel de gestion ou ERP, déménagement, ouverture de site, transformation

TEMPS DE LECTURE
60 min

VERSION
1.0

DATE
25 octobre 2026

À qui s'adresse ce guide, et comment l'utiliser

Vous dirigez une PME ou une ETI. Vous avez lancé, ou vous allez lancer, un projet qui compte : un nouveau logiciel de gestion, un déménagement, l'ouverture d'un site ou d'une agence, un entrepôt, une réorganisation. Il a un budget, une date, et il occupe vos meilleures personnes en plus de leur travail habituel.

Vous connaissez peut-être déjà la suite. Des comités où l'on écoute des présentations sans rien trancher. Une date qui glisse d'un mois, puis d'un autre. Une ligne « divers » qui se vide sans que personne ne sache pourquoi. Et la découverte, trop tard, que le projet coûtera plus cher que prévu, ou que le démarrage a bloqué les livraisons de vos meilleurs clients.

Ce guide est fait pour éviter cela. Il part de cinq projets réels, documentés par des sources publiques sérieuses : la Cour des comptes, l'autorité boursière américaine, le régulateur financier britannique, un tribunal fédéral, la presse économique. Chaque cas est raconté avec ses chiffres et ses sources, puis traduit en gestes que vous pouvez faire dans une entreprise de quelques dizaines ou de quelques centaines de personnes.

Ces cas montrent aussi une chose rassurante : une banque de plus de cinq millions de clients, un géant de la distribution et un groupe coté ont buté sur les mêmes obstacles que vous. Ce ne sont pas des questions de taille. Ce sont des questions de pilotage, et le pilotage s'apprend. Et si vous menez un tel projet en plus de votre travail habituel, vous êtes loin d'être le seul dirigeant dans ce cas.

Ce que vous allez trouver

- Cinq cas concrets : Notre-Dame de Paris (un chantier tenu), Lidl (un projet arrêté en route), Revlon (une bascule qui a coûté pendant des mois), Knight Capital (une mise à jour ratée en 45 minutes) et TSB (une migration décidée sur un calendrier annoncé trop tôt).
- Une méthode en six étapes, du cadrage au bilan, et un tableau pour l'adapter à un déménagement ou à une ouverture de site.
- Neuf outils prêts à remplir : le projet sur une page, le budget et le coût du retard, le plan construit du travail vers la date, le registre des écarts, le registre des risques, le comité qui décide, le reporting d'une page, le go ou no-go en cinq questions, la liste de contrôle de mise en service.
- Un autodiagnostic noté en seize questions, un plan d'action à 30, 60 et 90 jours, les erreurs fréquentes et un glossaire.

Comment l'utiliser

VOUS AVEZ	COMMENCEZ PAR
5 minutes	L'essentiel en une page
15 minutes	L'autodiagnostic, puis les chapitres de vos points faibles
Une heure	L'outil 1, le projet sur une page, rempli pour votre projet en cours
Un projet qui approche du jour J	Les cas Revlon, Knight Capital et TSB, puis les outils 8 et 9
Un projet qui dérape	Les cas Lidl et Notre-Dame, puis les outils 2, 6 et 7
Un déménagement ou un nouveau site	La méthode, puis le tableau « Adapter les étapes 4 et 5 à votre projet »

Les encadrés suivent toujours la même logique. Un cas raconte ce qui s'est passé. Les chiffres clés renvoient à leur source. La leçon tient en deux phrases. Une mise en garde signale un piège ou une limite. Un outil se remplit, un exercice se fait sur votre propre projet. Les petits numéros renvoient aux notes, en fin de guide.

Trois précautions

1. **Les faits sont publics et vérifiés.** Chaque chiffre d'un cas vient d'un document public, ouvert et relu les 24 et 25 octobre 2026. Quand une source rapporte une estimation, le guide le dit. Les passages cités en langue étrangère sont traduits par l'auteur.
2. **Les exemples chiffrés sont signalés.** Les calculs marqués « Exemple fictif » utilisent une entreprise inventée. Ce guide ne contient aucun témoignage ni aucun chiffre de client.
3. **Vos contrats et vos comptes restent l'affaire de spécialistes.** Dès qu'un sujet touche au droit, à un contrat ou à votre comptabilité, voyez-le avec votre avocat et votre expert-comptable. Ce guide est pédagogique.

Ce guide est gratuit. Vous pouvez l'utiliser librement dans votre entreprise ;
sa revente ou sa republication demandent mon accord écrit (conditions sur
https://thgconseil.fr/mentions-legales#documents).

ATTENTION

Si vous ne faites qu'une chose cette semaine

Ouvrez le budget de votre projet en cours. Trouvez la ligne « imprévus », « divers » ou « marge ». Découpez-la par risque (prix, aléas, retard) et notez, pour chaque ligne, qui peut l'engager. Une heure de travail, et votre marge cesse d'être une réserve où chacun se sert.

L'essentiel en une page

Un projet se perd rarement le jour où on l'écrit. Il se perd dans les semaines qui suivent, quand plus personne ne le tient. Les cinq cas de ce guide le montrent chacun à leur façon, et ils se ramènent à sept règles.

1. **Écrivez le projet sur une page avant de le lancer.** Un objectif chiffré, un budget avec ses imprévus, une date et ce que coûte son glissement, un seul responsable, trois risques et leur parade. Si le projet ne tient pas sur une page, il n'est pas prêt à démarrer.
2. **Rangez les imprévus par risque, avec un montant et un responsable.** Notre-Dame avait 125,4 M€ de provisions réparties en trois lignes par risque, suivies jusqu'à la fin du chantier (deux ont été fusionnées en cours de route), et une partie n'a pas servi.
3. **Tranchez par écrit chaque écart entre votre façon de travailler et l'outil, et comptez les adaptations.** Chez Lidl, la question « changer la méthode ou adapter le logiciel ? » est restée ouverte pendant des années.
4. **N'annoncez pas une date avant d'avoir un plan qui la tient.** TSB a annoncé une migration pour le premier trimestre 2018 neuf jours après avoir décidé de replanifier, avant d'avoir fini le nouveau plan.
5. **Décidez du jour J sur des critères écrits, 48 heures avant, avec un retour arrière prêt.** Chez TSB, les tests se sont terminés la veille de la décision, et aucun retour arrière n'était possible.
6. **Faites relire chaque mise en production par une deuxième personne, et donnez les alertes à quelqu'un qui sait quoi en faire.** Chez Knight Capital, un serveur sur huit a été oublié, et 97 e-mails d'erreur sont restés sans suite.
7. **Jugez la bascule sur les semaines qui suivent, pas sur le jour J.** L'usine de Revlon tournait de nouveau normalement, mais ses distributeurs étaient encore réapprovisionnés en fin d'année.

CAS	PROJET	CE QUI S'EST PASSÉ	LA LEÇON
Notre-Dame, 2019 à 2024	Restauration après incendie	Budget et date tenus	Une provision tient quand elle a un montant et un responsable
Lidl, 2011 à 2018	Nouveau logiciel de gestion des marchandises	Arrêt après sept ans	Un écart sans décision devient une adaptation par défaut
Revlon, 2018	Nouvel ERP dans une usine	Ventes non livrées, contrôles fragilisés	Une bascule se juge sur les semaines qui suivent
Knight Capital, 2012	Mise à jour d'un système	45 minutes, plus de 460 M$ de pertes	Une mise en production se relit à deux
TSB, 2018	Migration d'une banque	Près de huit mois pour revenir à la normale	Une date annoncée trop tôt décide à votre place

01

Cas 1. Notre-Dame de Paris : le budget et la date tenus

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

DANS CE CHAPITRE

La décision qui a tenu la date 9

Ce qui a glissé, et ce que la Cour relève 9

Ce qu'un dirigeant peut en reprendre 10

Commençons par un projet qui finit bien. Ils sont assez rares pour qu'on regarde de près comment celui-ci s'y est pris.

CHIFFRES CLÉS

552 M€

coût de la phase de restauration, arrêté en mai 2022

Source : Cour des comptes, 2025

125,4 M€

de provisions, rangées en trois lignes par risque

Source : Cour des comptes, 2025

8 décembre 2024

réouverture au culte et aux visiteurs, à l'échéance prévue

Source : Cour des comptes, 2025

140 M€ au moins

de dons encore disponibles après les travaux

Source : Cour des comptes, 2025

CAS CONCRET

Notre-Dame de Paris, 2019 à 2024

Contexte. Le 15 avril 2019, la cathédrale brûle. Le lendemain soir, le président de la République fixe un objectif : la reconstruire en cinq ans[1]. L'État crée un établissement public dédié pour conduire le chantier, alors que la restauration d'un monument historique de l'État revient d'ordinaire aux services déconcentrés du ministère de la Culture[2]. Les dons, vite stabilisés autour de 840 M€, donnent une visibilité rare sur l'argent disponible[2].

Ce qui s'est passé. En mai 2022, l'établissement arrête le coût de la phase de restauration à 552 M€. Ce montant comprend 125,4 M€ de provisions : 66,5 M€ pour la hausse des prix, 38,63 M€ pour les aléas et imprévus, 20,22 M€ pour les risques de calendrier[2,3]. La cathédrale rouvre le 8 décembre 2024, au lendemain d'une cérémonie publique[2]. Dans son rapport du 3 septembre 2025, la Cour des comptes constate que les travaux se sont déroulés conformément au calendrier et au budget établis, et que la totalité des provisions n'a pas été consommée[3]. Au moins 140 M€ restent disponibles, que les grands donateurs ont accepté d'affecter à une troisième phase de travaux[3].

Pourquoi. Trois mécanismes ressortent du rapport. D'abord, des provisions rangées par risque, puis suivies. Fin 2022, les lignes des aléas et du calendrier ont été fusionnées. Fin 2024, cette ligne commune était consommée à 83 % : 49 M€ sur 58,8 M€[2]. La ligne de hausse des prix était engagée à 75 % : 53 M€ sur 70,8 M€, car l'inflation a été moins forte que prévu[2]. Ensuite, un comité d'audit très actif, présidé par un spécialiste reconnu de la maîtrise d'ouvrage des chantiers publics[2]. Les gros marchés passaient devant lui avant d'être approuvés : plus de 2,5 M€ HT pour les fournitures et les services, plus de 10 M€ HT pour les travaux[2]. Dès 2022, il a aussi demandé à voir le résultat des mises en concurrence passées sous ces seuils[2]. Enfin, un économiste de la construction, recruté

dès septembre 2020 à la demande notamment des fondations. Son rôle : chiffrer les coûts, et faire respecter le budget et les délais[2].

Ce que vous pouvez en tirer. Le chantier était hors normes, mais ses habitudes de pilotage ne le sont pas. Chaque imprévu a sa ligne. Chaque grosse dépense passe devant un regard extérieur. Et le coût du retard se calcule avant de décider.

La décision qui a tenu la date

La ligne de calendrier devait permettre, si nécessaire, de tenir l'échéance de 2024. Le comité d'audit a comparé trois scénarios, pour mettre en regard le coût d'un chantier prolongé et celui des mesures prises dans le seul but de tenir la date. Sa conclusion : ces mesures seraient « en toute hypothèse d'un coût inférieur à celui généré par un glissement du délai »[2].

Les bois de charpente en donnent un exemple. Ceux offerts par un mécène n'étaient pas assez secs. Attendre qu'ils sèchent aurait prolongé le chantier de six mois, pour un coût estimé à 50 M€. L'établissement a acheté du bois à l'Office national des forêts[2].

Retenez le raisonnement plus que les montants : on ne choisit pas entre « tenir la date » et « tenir le budget » à l'instinct. On met deux chiffres face à face, le coût d'un mois de retard et le coût de ce qu'il faut faire pour l'éviter, et l'on décide sur ces deux chiffres. L'outil 2 de ce guide reprend ce calcul pas à pas.

Ce qui a glissé, et ce que la Cour relève

Tout n'a pas été parfait, et c'est instructif.

- **Les tours.** Leur réouverture était prévue le même jour que celle de la cathédrale. Elle a été reportée aux Journées européennes du patrimoine 2025, essentiellement à cause de désordres découverts tardivement dans le beffroi sud, qui ont demandé des travaux supplémentaires[3]. Les tours ont rouvert le 20 septembre 2025[4].
- **Les avenants.** Ce sont les commandes supplémentaires passées aux entreprises déjà retenues. Hors deux cas qui dépassent 50 %, ils pouvaient atteindre 46 % du montant initial d'un marché, et ils puisaient dans la provision pour aléas[2]. Ils venaient souvent d'écarts entre l'estimation des besoins et le prix attribué. Une étude demandée par le comité d'audit pointe, pour les marchés de restauration, « les faiblesses des estimations préalables »[2].
- **Les changements en route.** Selon le comité d'audit, 20 M€ de dépenses supplémentaires viennent de défauts de conception ou de modifications de programme décidées en cours de chantier[2].

Même un projet réussi consomme ses provisions par des chemins prévisibles : des estimations fragiles, les avenants, les changements décidés en route. Les suivre, c'est savoir à temps où va la marge.

Ce qu'un dirigeant peut en reprendre

1. **Une provision par risque, avec son montant et son responsable.** Hausse des prix, aléas, retard : une ligne chacun, chiffrée, avec le nom de la personne qui peut l'engager. Faire servir une provision à un autre risque demande une décision écrite en comité.
2. **Une seule structure qui répond du projet.** Une personne ou une petite équipe tient le budget, la date et les contrats, et rend compte au dirigeant. Quand trois services se partagent un projet, les écarts passent de l'un à l'autre sans que personne ne les arrête.
3. **Un regard extérieur sur les chiffres.** Un associé, un administrateur, un pair ou votre expert-comptable : quelqu'un qui ne mène pas le projet. Fixez un seuil au-dessus duquel une dépense lui est montrée avant la signature.
4. **Le coût du retard, chiffré avant de décider.** D'un côté, ce que coûte un mois de plus ; de l'autre, ce que coûte de tenir la date. La décision se prend sur les deux chiffres.
5. **Les avenants comptés.** Pour chaque contrat, notez l'écart entre l'estimation et le prix signé, puis chaque commande supplémentaire et son motif. Si un changement aurait dû être prévu par votre prestataire, voyez ce que prévoit votre contrat avec votre avocat et votre expert-comptable.

Le respect du budget « résulte d'un suivi rigoureux par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, avec une forte implication du comité d'audit ».

Source : Cour des comptes, communiqué du 3 septembre 2025[3]

> LA LEÇON
>
> Une marge de sécurité tient quand chaque ligne a un montant, un risque et un responsable. Une ligne « divers » sans nom à côté finit par payer autre chose que ce pour quoi elle existait.

ATTENTION

Les limites de ce cas

Le chantier a profité de conditions qu'aucune PME ne réunira : des dons abondants réunis tôt et un objectif porté au sommet de l'État. Les 552 M€ couvrent la seule phase de restauration ; la phase de sécurisation et de consolidation qui l'a précédée avait son propre budget[2]. Les lignes de provisions de mai 2022 n'ont pas été suivies telles quelles : deux ont été fusionnées fin 2022, et la ligne de hausse des prix suivie fin 2024 ne correspond plus au montant de départ. Retenez des pratiques de pilotage, pas des montants.

EXERCICE

Votre marge de sécurité

1. Quel est le montant de la ligne « imprévus », « divers » ou « marge » de votre projet ?

2. Découpez-la par risque : hausse des prix, aléas, retard.

3. Qui peut engager chaque ligne, et jusqu'à quel montant sans vous demander ?

4. Au-dessus de quel montant une dépense doit-elle être vue par quelqu'un d'extérieur au projet ?

02

Cas 2. Lidl et SAP : sept ans, puis l'arrêt

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

DANS CE CHAPITRE

La même question, à l'échelle d'une PME 14

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire 14

Le deuxième cas est l'inverse du premier : un projet arrêté en route, après des années de travail et des centaines de millions d'euros engagés selon les estimations publiées.

CHIFFRES CLÉS

2011 à 2018

sept ans de travaux, puis l'arrêt

Source : heise online, 2018

500 M€ environ

engagés selon des connaisseurs du secteur, montant non confirmé par Lidl ni par SAP

Source : heise online, 2018

Plus de 1 000

salariés de Lidl et de SAP mobilisés, selon Handelsblatt

Source : Handelsblatt, 2018

CAS CONCRET

Lidl et SAP, 2011 à 2018

Contexte. En 2011, Lidl lance un projet pour remplacer son système maison de gestion des marchandises par un nouveau logiciel bâti sur SAP[5]. Selon Handelsblatt, Lidl et SAP y affectent plus de 1 000 salariés, avec plus d'une centaine de consultants[6]. Le nouveau système est déjà en service en Autriche, en Irlande du Nord et aux États-Unis quand la décision tombe[5].

Ce qui s'est passé. En juillet 2018, Lidl arrête le projet. La décision est d'abord annoncée aux salariés par une communication interne, citée par la presse : les objectifs stratégiques définis au départ ne sont plus atteignables avec un effort raisonnable[5]. Selon des connaisseurs du secteur cités par la Lebensmittel Zeitung, environ 500 M€ avaient été engagés ; ni Lidl ni SAP n'ont donné de chiffre[5]. Lidl choisit de faire évoluer son ancien système maison, appelé Wawi[5].

Pourquoi. Au départ, il y a un écart de méthode : Lidl et le logiciel standard SAP for Retail ne valorisaient pas les stocks de la même façon[6,7]. Lidl n'a pas voulu changer de méthode, et le logiciel a été remanié pour suivre ses pratiques, à grands frais, avec de nombreuses heures de consultants externes[7]. Un initié cité par Handelsblatt explique qu'il aurait fallu revoir tous les processus. Selon le journal, la direction n'y était pas prête[6]. Handelsblatt rappelle aussi le mécanisme : chaque modification de plus rend le logiciel plus complexe et plus sujet aux erreurs, et les coûts deviennent difficiles à maîtriser[6].

Ce que vous pouvez en tirer. La question qui a coûté était posée dès le premier jour : changer notre façon de travailler, ou adapter l'outil ? Laissée ouverte, elle s'est tranchée toute seule, adaptation après adaptation.

La même question, à l'échelle d'une PME

Une PME ne dépense pas 500 M€ dans un logiciel. Elle rencontre pourtant la même question dès qu'elle change d'outil : quand le logiciel standard ne fait pas comme nous, change-t-on notre façon de travailler, ou fait-on adapter le logiciel ?

Il n'y a pas de réponse valable partout. Une méthode qui fait votre différence auprès de vos clients peut justifier une adaptation. Une simple habitude, beaucoup moins. Le vrai risque est ailleurs : laisser la question sans réponse, et accepter les adaptations une par une, sans que personne ne regarde le total.

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire

Les sources ne permettent pas de dire ce qui aurait sauvé le projet de Lidl. Elles décrivent en revanche un mécanisme, et ce mécanisme se casse avec cinq gestes simples.

1. **Faites la liste des écarts avant de signer.** Demandez une démonstration sur vos propres cas : une commande type, un retour, une facture, une fin de mois. Notez chaque endroit où l'outil ne fait pas comme vous.
2. **Pour chaque écart, tranchez par écrit.** Changer la méthode ou adapter l'outil, avec le nom de la personne qui décide et une date limite. Une règle aide : on adapte l'outil pour ce qui vous distingue de vos concurrents, et l'on s'aligne sur le standard pour le reste.
3. **Chiffrez chaque adaptation sur toute sa durée de vie.** Le développement, mais aussi les tests, la maintenance et les montées de version de l'éditeur, qu'il faudra refaire passer à chaque fois. L'outil 4 montre le calcul.
4. **Tenez un compteur visible.** Le nombre d'adaptations et leur coût cumulé, revus à chaque comité de pilotage. L'empilement se voit pendant qu'on peut encore l'arrêter.
5. **Fixez à l'avance les points où l'on peut tout arrêter.** Des dates et des critères écrits : coût, délai, périmètre. À chacun de ces points, posez franchement la question : continuer, réduire ou arrêter. L'argent déjà dépensé n'entre pas dans la décision ; seuls comptent ce qu'il reste à dépenser et ce que le projet rapportera.

Les « objectifs stratégiques définis à l'origine » n'étaient pas atteignables « avec un effort raisonnable ».

Source : communication interne de Lidl, citée par la Heilbronner Stimme et reprise par heise online le 16 juillet 2018[5] (traduit de l'allemand)

LA LEÇON

Un écart sans décision devient une adaptation par défaut. Comptez les adaptations, tranchez chaque écart par écrit, et fixez à l'avance le point où l'on peut tout arrêter.

ATTENTION

Les limites de ce cas

Les faits viennent de la presse allemande et des propos de Lidl qu'elle rapporte. Le montant d'environ 500 M€ est une estimation publiée, que ni Lidl ni SAP n'ont confirmée. Les raisons du choix d'adapter le logiciel sont rapportées par des initiés, pas par Lidl. Aucune source ne permet d'attribuer l'échec à l'éditeur, à un intégrateur ou à Lidl seul : ce guide s'en tient au mécanisme.

EXERCICE

Vos écarts

1. Citez trois endroits où votre outil, actuel ou futur, ne fait pas comme vous.

2. Pour chacun : changer la méthode ou adapter l'outil ? Qui tranche, et avant quelle date ?

3. Combien d'adaptations sont déjà demandées sur votre projet, et pour quel coût cumulé ?

4. À quelle date, et sur quels critères, pourriez-vous décider de réduire ou d'arrêter ?

03

Cas 3. Revlon et SAP : la bascule qui a coûté pendant des mois



DANS CE CHAPITRE

Ce que ce cas dit d'une bascule 18

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire 18

Lidl s'est arrêté avant la bascule. Revlon a basculé, et c'est l'après qui a coûté.

CHIFFRES CLÉS

64 M$ environ

de ventes que Revlon n'a pas pu livrer en 2018

Source : Revlon, rapport annuel 2018

53,6 M$

de charges supplémentaires en 2018, surtout pour rétablir le service aux clients

Source : Revlon, rapport annuel 2018

18 mars 2019

Revlon annonce qu'il ne peut pas déposer son rapport annuel à temps, à cause d'une faiblesse de contrôle interne liée à son nouvel ERP

Source : Revlon, avis à la SEC (NT 10-K), 2019

CAS CONCRET

Revlon et SAP, 2018

Contexte. En février 2018, le groupe américain de cosmétiques Revlon met en service aux États-Unis un nouveau logiciel de gestion intégré, un ERP de l'éditeur SAP[8]. Le démarrage touche notamment son usine d'Oxford, en Caroline du Nord[8].

Ce qui s'est passé. L'usine connaît des perturbations qui dégradent le service aux clients. Selon son rapport annuel, Revlon n'a pas pu livrer l'équivalent d'environ 64 M$ de ventes en 2018, et il a supporté 53,6 M$ de charges supplémentaires, surtout pour rétablir le niveau de service : frais de transport accéléré et autres dépenses imprévues[8]. Au 31 décembre 2018, l'usine tourne de nouveau à son niveau d'avant SAP, mais Revlon continue de reconstituer les stocks de ses distributeurs, en particulier à l'international[8]. Le 18 mars 2019, il annonce qu'il ne pourra pas déposer son rapport annuel à temps : il a identifié une faiblesse importante de son contrôle interne sur l'information financière, liée surtout à la mise en service de son ERP aux États-Unis[8]. Le rapport est déposé le 28 mars 2019[8].

Pourquoi. Dans son rapport annuel, Revlon décrit lui-même les causes de cette faiblesse. Il n'a pas mené d'évaluation continue et efficace des risques que le nouveau logiciel faisait peser sur ses contrôles. Il n'avait pas assez de personnes compétentes et formées, dans les opérations américaines touchées, pour tenir ces contrôles[8]. Résultat : les contrôles sur les stocks, les créances clients, les ventes, le coût des produits vendus et les rapprochements de comptes n'ont pas été conçus ni appliqués de façon fiable. Ces défaillances n'ont pas entraîné d'erreur significative dans les comptes 2018[8]. Son auditeur, KPMG, a toutefois émis un avis défavorable sur l'efficacité de ce contrôle interne au 31 décembre 2018[8].

Ce que vous pouvez en tirer. Une bascule se voit d'abord chez vos clients, puis dans vos chiffres. Elle ne se termine pas quand l'usine repart : elle se termine quand les stocks sont reconstitués, les retards rattrapés et les comptes de nouveau sûrs.

Ce que ce cas dit d'une bascule

Les premiers touchés ne sont pas les informaticiens : ce sont les distributeurs qui ne reçoivent pas leurs commandes. Une bascule de logiciel de gestion se voit d'abord dans les livraisons.

Le retour de l'usine à la normale ne clôt pas l'incident. Il faut encore reconstituer les stocks, rattraper les commandes en retard et regagner la confiance des clients. Chez Revlon, l'usine avait retrouvé son niveau d'avant en fin d'année, et le réapprovisionnement des distributeurs se poursuivait encore[8].

Le nouveau logiciel change aussi la façon dont l'entreprise enregistre ses stocks, ses ventes et ses créances. Sans assez de personnes formées, ce sont les chiffres eux-mêmes qui deviennent moins sûrs. Des actionnaires ont ensuite attaqué Revlon et ses dirigeants en justice. Le 17 septembre 2020, le tribunal fédéral a rejeté la plainte, faute d'accusations suffisamment étayées, tout en laissant aux plaignants la possibilité de demander à la modifier[9]. Cette décision n'établit aucune faute de Revlon ni de ses dirigeants.

Rien de tout cela n'est réservé aux grands groupes. Une PME qui change de logiciel de gestion, de caisse ou de gestion d'entrepôt court les mêmes risques, souvent avec moins de marge pour absorber le choc.

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire

1. **Écrire les critères de démarrage avant de fixer la date.** Essais réussis, données reprises et contrôlées, équipes formées. Si un critère manque, c'est la date qui bouge, pas le critère.
2. **Faire un essai complet sur les vraies données, de la commande à l'encaissement.** Une commande réelle, préparée, expédiée, facturée, encaissée, puis retrouvée en comptabilité.
3. **Constituer un stock d'avance pour les plus gros clients.** Quelques jours ou quelques semaines de livraisons, pour absorber un démarrage plus lent que prévu. Et prévenir ces clients de la date.
4. **Former assez de personnes, avec un référent par service.** Y compris sur les contrôles : qui vérifie les stocks, les factures, les rapprochements dans le nouvel outil, et comment.
5. **Préparer la première clôture avec l'expert-comptable.** Stocks, créances clients, rapprochements bancaires : la première fin de mois sur le nouvel outil se prépare avant la bascule.
6. **Suivre chaque jour, le premier mois, les commandes reçues, expédiées et facturées.** Un comité court, chaque matin, qui regarde ces chiffres et décide des actions du jour. Le tableau du comité quotidien, à la fin des outils, en donne le modèle.

> LA LEÇON
>
> Une bascule se juge sur les livraisons et sur les comptes des semaines qui suivent. Le jour J n'en est que le début.

ATTENTION

Ce que les documents ne disent pas

Les montants viennent des rapports de Revlon à l'autorité boursière américaine ; les ventes non livrées sont une estimation de l'entreprise. Ils mesurent des ventes non livrées et des charges supplémentaires, pas le coût total du projet. La plainte des actionnaires a été rejetée en l'état. Ce guide ne tranche pas la part de l'éditeur, de l'intégrateur ou de Revlon. Si votre propre bascule touche à vos comptes, à votre contrôle interne ou à vos contrats, voyez-le avec votre avocat et votre expert-comptable.

EXERCICE

Votre premier mois après la bascule

1. Vos dix plus gros clients, et ce qu'il faudra leur livrer pendant le premier mois :

2. Combien de jours de stock d'avance pour chacun, et qui les prévient de la date ?

3. Le référent du nouvel outil dans chaque service :

4. La date de la première clôture sur le nouvel outil, et qui la prépare avec votre expert-comptable :

04

Cas 4. Knight Capital : un serveur oublié, 45 minutes



DANS CE CHAPITRE

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire 22

Le quatrième cas ne concerne pas un ERP, mais une simple mise à jour. C'est justement pour cela qu'il parle à toutes les entreprises : chacune installe des mises à jour, et peu se demandent qui les vérifie.

CHIFFRES CLÉS

1 sur 8

serveurs oubliés lors de la mise à jour

Source : SEC, 2013

45 minutes

pour plus de 4 millions d'exécutions sur 154 actions

Source : SEC, 2013

Plus de 460 M$

de pertes

Source : SEC, 2013

97

e-mails automatiques d'erreur avant l'ouverture, dès 8 h 01

Source : SEC, 2013

CAS CONCRET

Knight Capital, 1er août 2012

Contexte. Knight Capital est un courtier américain. Son système automatique achemine vers les marchés les ordres de bourse de ses clients. Fin juillet 2012, il prépare une nouvelle fonction, qui doit démarrer le 1er août[10].

Ce qui s'est passé. À partir du 27 juillet, l'équipe installe le nouveau code par étapes, sur quelques serveurs chaque jour. Un technicien ne le copie pas sur l'un des huit serveurs, qui garde un ancien code inutilisé depuis des années[10]. Or le nouveau code réutilise un indicateur qui, autrefois, déclenchait cet ancien code[10]. Personne ne relit le déploiement, et aucune procédure écrite ne le demande[10]. Le 1er août, à partir de 8 h 01 environ, un système interne envoie 97 e-mails automatiques signalant une erreur, avant l'ouverture du marché à 9 h 30 ; ils n'étaient pas conçus comme des alertes, et le personnel ne les lisait généralement pas[10]. À l'ouverture, 212 petits ordres de clients, traités par l'ancien code, déclenchent l'envoi de millions d'ordres : plus de 4 millions d'exécutions sur 154 actions, en 45 minutes environ[10]. En cherchant la panne, l'équipe retire le nouveau code des sept serveurs qui fonctionnaient. L'ancien code s'y déclenche à son tour, ce qui aggrave le problème[10]. Knight perd plus de 460 M$[10, 11]. Le 16 octobre 2013, l'autorité boursière américaine, la SEC, lui inflige une amende de 12 M$[11].

Pourquoi. Selon la SEC, Knight n'avait pour ce système ni procédure écrite de développement et de déploiement, ni relecture par un second technicien, ni procédure pour guider ses équipes en cas d'incident, ni consigne claire sur le moment où débrancher un système défaillant[10]. L'ancienne fonction n'était plus utilisée depuis 2003, mais elle restait installée et pouvait encore se déclencher.

En 2005, une modification avait désactivé par erreur son compteur, celui qui arrêtait l'envoi d'ordres une fois l'ordre du client exécuté, et elle n'avait pas été retestée[10].

Ce que vous pouvez en tirer. Le risque d'une mise en production ne se mesure pas à sa taille. Une petite mise à jour, sans relecture ni consigne d'arrêt, peut coûter plus cher qu'un gros projet bien préparé.

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire

La SEC le dit elle-même : une simple procédure écrite de double vérification aurait pu montrer qu'un serveur avait été oublié, et intégrer ces e-mails d'erreur à la surveillance des systèmes aurait aussi pu éviter l'incident[10]. Pour une PME, cela donne cinq gestes.

1. **Deux personnes pour chaque mise en production.** Celle qui installe, et celle qui vérifie ce qui a été installé, et où. La règle tient en trois lignes dans une procédure écrite.
2. **Une liste de tout ce qui doit être mis à jour.** Postes, serveurs, caisses, magasins, sites : la liste est cochée au fur et à mesure, et relue à la fin par la deuxième personne.
3. **Des alertes qui arrivent chez quelqu'un.** Chaque message automatique d'erreur a un destinataire nommé, qui sait quoi en faire. Ceux que personne ne lit sont supprimés, ou transformés en vraies alertes.
4. **Une consigne d'arrêt écrite.** Qui peut tout couper, comment, et en combien de minutes. En cas d'incident, on arrête d'abord, on cherche ensuite.
5. **Le ménage dans ce qui ne sert plus.** Anciens paramétrages, fonctions inutilisées, accès oubliés : ce qui reste installé sans servir peut se réveiller un jour.

« Une procédure écrite exigeant une simple double vérification du déploiement [...] aurait pu montrer qu'un serveur avait été oublié. »

Source : SEC, ordonnance du 16 octobre 2013[10] (traduit de l'anglais)

LA LEÇON

Une mise en production se relit à deux, s'arrête sur une consigne écrite, et ses alertes arrivent chez quelqu'un qui sait quoi en faire.

ATTENTION

Les limites de ce cas

Le contexte est celui de la bourse, où une erreur se paie à la seconde. Dans une PME, les montants sont plus petits, mais l'enchaînement peut être le même : une mise à jour faite sur neuf caisses sur dix, un tarif changé sur le site mais pas dans le logiciel de facturation, un ancien paramétrage qui se réactive. Les gestes de prévention, eux, ne coûtent presque rien. Enfin, Knight a accepté l'ordonnance de la SEC sans reconnaître ni contester ses constats[10, 11].

EXERCICE

Vos mises à jour

1. Qui relit aujourd'hui les mises à jour de vos logiciels, de votre site ou de vos caisses ?

2. Où arrivent les messages d'erreur automatiques, et qui les lit ?

3. Qui peut tout arrêter en cas de problème, et comment ?

05

Cas 5. TSB : une migration décidée sur un calendrier annoncé

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

DANS CE CHAPITRE

Une date qui commande au lieu d'être commandée 26

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire 26

Le cinquième cas réunit presque tous les autres : un calendrier annoncé trop tôt, des tests réduits pour tenir la date, une bascule sans retour possible, et des mois pour revenir à la normale.

CHIFFRES CLÉS

20 à 30 %

des clients sans aucun paiement en ligne possible la première semaine

Source : FCA, 2022

225 492

réclamations entre avril 2018 et avril 2019

Source : FCA, 2022

32,7 M£

versés aux clients en dédommagement sur la même période

Source : FCA, 2022

48,65 M£

d'amendes infligées par les deux régulateurs britanniques

Source : FCA, 2022

CAS CONCRET

TSB, la migration d'avril 2018

Contexte. TSB est une banque de détail britannique, qui compte alors environ 5,2 millions de clients[12]. Rachetée en juillet 2015 par la banque espagnole Sabadell, elle doit faire passer tous ses services sur une nouvelle plateforme informatique, construite par une filiale de sa maison mère. Le programme dure de 2015 à 2018, et l'objectif de migrer fin 2017 est connu publiquement[12].

Ce qui s'est passé. Le programme prend du retard dès le départ. Le 20 septembre 2017, TSB décide de le replanifier. Neuf jours plus tard, avant d'avoir fini ce nouveau plan, la banque annonce publiquement une migration pour le premier trimestre 2018[12]. Le programme reprend vite du retard ; la date est finalement tenue en reportant certaines fonctions après la bascule ou en prévoyant des solutions manuelles[12]. Les tests, en retard, se chevauchent ou changent de périmètre, et ne se terminent que la veille de la décision de migrer[12]. La migration a lieu le week-end du 20 au 22 avril 2018. Dès la mise en service, des clients ne peuvent plus utiliser la banque en ligne ni l'application ; ils se reportent sur le téléphone, qui sature, puis sur les agences, où les files s'allongent[12]. TSB ne revient à un fonctionnement normal que le 10 décembre 2018[12]. Entre avril 2018 et avril 2019, elle reçoit 225 492 réclamations et verse 32,7 M£ de dédommagements[12]. Le 20 décembre 2022, la FCA et la PRA, les deux régulateurs financiers britanniques, lui infligent 48,65 M£ d'amendes[13].

Pourquoi. Selon la FCA, TSB n'a pas organisé ni contrôlé de façon adéquate son programme de migration, et n'a pas maîtrisé les risques liés à son prestataire informatique principal[13]. Fin février 2018, une décision prise en dehors de l'instance prévue réduit le périmètre d'un test non fonctionnel des canaux numériques (les deux centres de données actifs en même temps), traité comme une simple question technique ; s'il avait été mené, un défaut de configuration aurait probablement été trouvé[12]. Le risque de ne pas le mener n'a été ni identifié ni signalé[12]. Certains sujets n'ont pas été

suffisamment discutés ni contestés au conseil d'administration : le calendrier trop ambitieux, les raisons du retard, le réalisme du nouveau plan[12]. Enfin, une fois la bascule faite, aucun retour à l'ancienne plateforme n'était possible, et les plans de continuité n'étaient pas à la mesure d'un incident de cette ampleur[12].

Ce que vous pouvez en tirer. Une date annoncée avant d'être tenable devient une contrainte qui décide à votre place. On réduit un test, on reporte une fonction, et l'on bascule sans filet.

Une date qui commande au lieu d'être commandée

La FCA reproche aussi à TSB une approche trop « de droite à gauche » : un plan bâti à partir de la date visée, plutôt que du travail à faire vers la date[12]. Quand un plan part de la date, chaque retard se compense en serrant les étapes suivantes, et ce sont presque toujours les tests qui paient.

Le même document note que TSB, de son propre aveu, n'aurait pas décidé de migrer s'il avait envisagé un incident de cette ampleur[12]. C'est la question que le go ou no-go doit forcer : que se passe-t-il si le pire arrive, et sommes-nous prêts à le vivre ?

Ce qu'un dirigeant aurait pu faire

1. **Ne rien annoncer avant d'avoir un plan.** Ni à vos clients, ni à vos fournisseurs, ni à votre banque, ni à vos équipes, et pas même un trimestre, comme l'avait fait TSB. Annoncez ensuite un intervalle tiré de ce plan, puis la date quand il est bouclé.
2. **Construire le plan du travail vers la date.** Estimez chaque étape, additionnez, puis comparez avec la date voulue. Si elles ne se rejoignent pas, c'est la date ou le périmètre qui bouge, pas l'estimation. L'outil 3 montre comment.
3. **Faire passer en comité toute réduction de test ou de périmètre.** Une décision technique qui réduit la couverture des risques est une décision de dirigeant. Elle s'écrit dans le registre des décisions, avec son risque.
4. **Exiger au comité les raisons d'un retard, pas seulement la nouvelle date.** Un retard non expliqué se répète dans le plan suivant.
5. **Prévoir l'incident grave quand le retour arrière est impossible.** Plus de personnes au support, des clients prévenus, des solutions de secours écrites, une cellule prête à se réunir dès la première heure.

TSB « n'a pas organisé ni contrôlé de façon adéquate son programme de migration informatique ».

Source : FCA, communiqué du 20 décembre 2022[13] (traduit de l'anglais)

LA LEÇON

Une date annoncée trop tôt décide à votre place. Le plan se construit du travail vers la date, et toute réduction de test passe devant le comité.

ATTENTION

Les limites de ce cas

Les faits viennent de la décision définitive de la FCA. TSB a accepté de régler l'affaire par un accord, ce qui lui a valu une réduction de 30 % de l'amende[12]. Les causes techniques directes de l'incident tiennent surtout à la configuration, à la capacité et au code[12] ; ce guide n'en retient que les décisions de pilotage. Une banque est soumise à des règles qu'une PME ne connaît pas, mais un calendrier annoncé trop tôt et des tests raccourcis existent partout.

EXERCICE

Votre date

1. Votre date de fin ou de bascule a-t-elle déjà été annoncée ? À qui ?

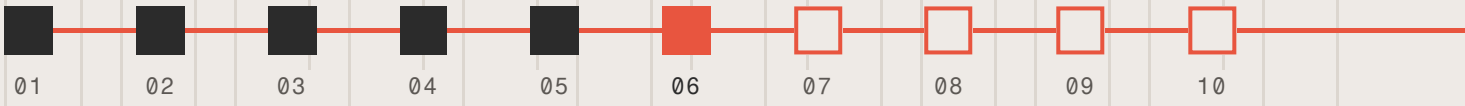
2. Le plan qui la soutient a-t-il été construit du travail vers la date, ou de la date vers le travail ?

3. Quels tests ou quelles fonctions ont déjà été réduits ou reportés pour tenir la date ? Le comité l'a-t-il décidé ?

4. Si le retour arrière est impossible, quel est votre plan pour un incident grave dès le premier jour ?

06

La méthode pas à pas



DANS CE CHAPITRE

Étape 1. Mesurer : savoir pourquoi vous lancez ce projet 29

Étape 2. Tracer : le projet sur une page, puis le plan 29

Étape 3. Tenir : le rythme de la semaine 30

Étape 4. Préparer le jour J 30

Étape 5. Tenir les premières semaines 31

Adapter les étapes 4 et 5 à votre projet 31

Étape 6. Transmettre : clore, apprendre, fêter 32

Les cinq cas dessinent une méthode. Elle suit les quatre temps que j'applique en mission (mesurer, tracer, tenir, transmettre), avec deux étapes de plus autour du jour J, là où les projets basculent. Chaque étape renvoie aux outils du chapitre suivant.

Étape 1. Mesurer : savoir pourquoi vous lancez ce projet

Un projet sans objectif chiffré ne peut ni réussir ni échouer : il se termine, c'est tout. Avant toute chose, écrivez en une phrase ce qui aura changé, de combien, et pour quand.

- **L'objectif, avec un chiffre et une date.** Exemple fictif : « Réduire de 20 % le temps de préparation d'une commande d'ici au 30 juin 2027. » Pas « moderniser notre outil ».
- **Le point de départ, mesuré.** Ce que vous mesurez aujourd'hui : le délai, le coût, le nombre d'erreurs. Sans point de départ, personne ne pourra dire si l'objectif est atteint.
- **Le coût de l'inaction, et celui du retard.** Que perdez-vous si vous ne faites rien ? Que coûte un mois de retard ? L'outil 2 détaille le calcul.
- **Les dates imposées de l'extérieur.** Une fin de bail, une saison, une échéance légale. Par exemple, l'émission des factures électroniques s'imposera aux PME et aux micro-entreprises à partir du 1er septembre 2027[14]. Une date de ce type ne se négocie pas : elle se prépare tôt, ou elle se subit. Le calendrier et ce qu'il faut vérifier dès maintenant sont dans l'article « Facture électronique en 2026 et 2027 : ce qui change pour une PME » : https://thgconseil.fr/ressources/articles/facture-electronique-2026-2027

Comptez une demi-journée, avec la personne qui paiera le projet et celle qui le livrera. Gardez cette page : dans six mois, quand on discutera d'une adaptation ou d'un report, elle rappellera pourquoi vous avez lancé ce projet.

Étape 2. Tracer : le projet sur une page, puis le plan

- **Le projet sur une page** (outil 1). Cinq cases, relues et signées par celui qui paie et par celui qui livre. S'ils ne sont pas d'accord sur une case, réglez-le maintenant, pas après le lancement.
- **Le budget avec ses provisions par risque** (outil 2). Une ligne par risque, un montant, un responsable. C'est la leçon de Notre-Dame.
- **Le plan, du travail vers la date** (outil 3). Chaque étape est estimée par celui qui la fera, puis les durées s'additionnent et la date obtenue se compare à la date voulue. Si la date obtenue est plus tardive, choisissez maintenant : réduire le périmètre, renforcer l'équipe, ou décaler. C'est la leçon de TSB.

- **Le registre des écarts** (outil 4), si le projet change un outil : chaque écart entre votre façon de travailler et le logiciel, avec une décision écrite. C'est la leçon de Lidl.
- **Le registre des risques** (outil 5). Les risques notés, chacun avec sa parade et son responsable.
- **Les points de passage** (outil 3, en bas). Deux ou trois dates où l'on se pose franchement la question : continuer, réduire ou arrêter, sur des critères écrits dès maintenant.

N'annoncez la date à l'extérieur qu'une fois ce travail fait.

Étape 3. Tenir : le rythme de la semaine

C'est l'étape la plus longue, et celle où les projets se perdent. Elle repose sur un rythme fixe, toujours le même.

- **Un comité à date fixe** (outil 6). Chaque semaine ou chaque quinzaine selon l'enjeu, quarante-cinq minutes, un ordre du jour construit autour des décisions à prendre, le registre des décisions relu en ouverture.
- **Un reporting d'une page** (outil 7). Le planning, le budget, les risques et les décisions, avec une météo par axe. Il part la veille du comité.
- **Les mauvaises nouvelles tôt.** Un retard, un dépassement, un fournisseur défaillant se disent dès qu'on les connaît, et toujours avec une proposition. Un comité où l'on peut annoncer un problème sans être mis en accusation voit les problèmes à temps.
- **Le regard extérieur.** Au-dessus d'un seuil fixé à l'avance, une dépense est vue par quelqu'un qui ne mène pas le projet.
- **Les compteurs.** Le nombre et le coût cumulé des adaptations, des avenants et des commandes supplémentaires, revus à chaque comité.
- **Le lien avec les chiffres de l'entreprise.** Un point régulier entre le projet et la personne qui tient vos comptes (contrôle de gestion, direction financière ou expert-comptable) : prévu, engagé, payé, reste à faire. Un écart se voit le mois où il naît, pas à la clôture.

Toute réduction de test, de formation ou de périmètre décidée pour tenir la date passe en comité et s'inscrit au registre des décisions.

Étape 4. Préparer le jour J

- **Les critères de démarrage, écrits avant de fixer la date.** Essais réussis, données reprises et contrôlées, personnes formées, support prêt. Si un critère manque, la date bouge.
- **Un essai complet, sur vos vraies données.** De la commande à l'encaissement retrouvé en comptabilité. Pour un outil utilisé par beaucoup de monde en même temps (site, application, centre d'appels), un essai à la charge réelle.

- **Le retour arrière.** Qui décide, sur quels critères, et jusqu'à quand il reste possible. S'il est impossible, écrivez-le noir sur blanc, et renforcez d'autant le dispositif des premiers jours.
- **Vos clients protégés.** Un stock d'avance pour les plus gros, une information claire sur la date et sur ce qui peut ralentir.
- **La liste de contrôle de mise en service** (outil 9), cochée et signée.
- **Le go ou no-go, 48 heures avant** (outil 8). Cinq questions. Cinq oui, vous y allez. Un seul non ou une seule réponse floue, vous décalez et vous prévenez vos clients.
- **Pour chaque mise à jour, même petite** : deux personnes, une liste de ce qui doit être installé, des alertes qui arrivent chez quelqu'un, une consigne d'arrêt. C'est la leçon de Knight Capital.

Étape 5. Tenir les premières semaines

- **Un comité quotidien de quinze minutes**, chaque matin, avec trois ou quatre chiffres : commandes reçues, expédiées, facturées ; incidents ouverts et fermés ; appels de clients. Il décide des actions du jour.
- **Un support renforcé** et un référent par service, connus de tous.
- **La première clôture préparée avec votre expert-comptable** : stocks, créances clients, rapprochements.
- **Un critère de fin écrit à l'avance.** Par exemple : cinq jours ouvrés de suite sans retard de livraison et sans incident bloquant. Tant qu'il n'est pas atteint, le dispositif reste en place. Chez TSB, il a fallu attendre le 10 décembre 2018[12].

Adapter les étapes 4 et 5 à votre projet

Les étapes 4 et 5 sont écrites pour un logiciel de gestion. Pour un déménagement ou l'ouverture d'un site, la logique reste la même : des critères écrits, un essai en conditions réelles, une solution de repli, quelques chiffres suivis chaque matin. Seul le contenu change.

	LOGICIEL DE GESTION	DÉMÉNAGEMENT	OUVERTURE DE SITE OU D'AGENCE
Critères de démarrage	Essais réussis, données reprises et contrôlées, utilisateurs formés, support prêt	Locaux réceptionnés, réseau, téléphones et postes testés, accès et badges prêts, salariés informés	Locaux prêts et assurés, autorisations nécessaires obtenues, équipe recrutée et formée, stock et caisse en place
Essai complet	Une commande réelle, de la saisie à l'encaissement retrouvé en comptabilité	Une journée de travail réelle dans les nouveaux locaux, avec une équipe pilote, avant le déménagement de tous	Une journée d'ouverture à blanc avec la vraie équipe : accueil, vente, encaissement, fermeture de caisse

	LOGICIEL DE GESTION	DÉMÉNAGEMENT	OUVERTURE DE SITE OU D'AGENCE
Retour arrière ou solution de repli	Revenir à l'ancien logiciel, jusqu'à une date limite écrite	Garder l'ancien local quelques semaines si votre bail le permet, ou prévoir le télétravail	Une date d'ouverture qui peut encore glisser, jusqu'à une date limite écrite, et des clients prévenus
Chiffres du comité quotidien	Commandes reçues, expédiées, facturées ; incidents ; appels de clients	Postes en état de marche, demandes au support, incidents réseau ou téléphone, rendez-vous tenus	Clients reçus, ventes, ruptures de stock, attente à l'accueil ou en caisse, réclamations

Un bail, une assurance ou une autorisation d'ouverture se vérifient avec votre avocat et votre expert-comptable avant de fixer la date.

Étape 6. Transmettre : clore, apprendre, fêter

- **Le bilan.** L'objectif de départ est-il atteint, au chiffre près ? Où en sont le budget, la date, les provisions consommées ?
- **Ce qui reste ouvert.** La liste des sujets reportés, chacun avec un responsable et une date. Un projet qui « se termine » avec dix sujets flottants n'est pas terminé.
- **La mémoire du projet.** Le registre des décisions, les paramétrages, les procédures : rangés là où vos équipes les retrouveront.
- **La main rendue aux équipes.** Ceux qui feront vivre l'outil savent s'en servir, le régler et à qui s'adresser.
- **Le moment de fête.** Dites merci, nommez ceux qui ont tenu, réunissez l'équipe. Notre-Dame a rouvert au lendemain d'une cérémonie publique[2]. Votre projet mérite aussi d'être célébré : c'est ce qui donnera envie à vos équipes de porter le suivant.

07

Les outils prêts à l'emploi

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10

DANS CE CHAPITRE

Outil 1. Le projet sur une page 34

Outil 2. Le budget, ses provisions et le coût du retard 35

Outil 3. Le plan, du travail vers la date 37

Outil 4. Le registre des écarts et des adaptations 38

Outil 5. Le registre des risques 39

Outil 6. Le comité qui décide 40

et 4 autres entrées : voir le sommaire

Les neuf outils qui suivent se remplissent à la main ou se recopient dans un tableur. Plusieurs existent aussi en version prête à remplir, gratuite, sur le site de THG Conseil :

- le module « Le projet sur une page » (classeur Excel, guide pas à pas et fiche à imprimer : fiche projet, registre des décisions, météo des projets, go ou no-go) : https://thgconseil.fr/ressources/modules/projet-sur-une-page
- le modèle de reporting PMO (classeur Excel : synthèse, budget, risques, décisions, jalons) : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/reporting-pmo
- la checklist de go live (liste de contrôle PDF de 44 points) : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/checklist-go-live

OUTIL

Outil 1. Le projet sur une page

Remplissez les cinq cases avant le lancement, puis faites relire la page par celui qui paie et par celui qui livre. Comptez une heure. Si une case reste vide, le projet n'est pas prêt à démarrer.

CASE	CE QU'ON Y ÉCRIT	VOTRE PROJET
1. L'objectif	Une phrase, avec un chiffre et une date : ce qui aura changé, de combien, pour quand	_____
2. Le budget	Le montant hors imprévus, puis une ligne d'imprévus à part, découpée par risque	_____
3. La date	La date de fin, et ce que coûte un mois de retard (argent, clients, saison manquée)	_____
4. Le responsable	Un seul nom, pas un service ni un comité	_____
5. Les trois risques	Pour chacun : ce qui peut arriver, et la parade que vous mettez en place avant	_____

RELECTURE	NOM	DATE	D'ACCORD ?	RÉSERVE
Celui qui paie	_____	_____	_____	_____
Celui qui livre	_____	_____	_____	_____

Version Excel, avec les contrôles automatiques (chiffre présent dans l'objectif, ligne d'imprévus, un seul responsable) : https://thgconseil.fr/ressources/modules/projet-sur-une-page

OUTIL

Outil 2. Le budget, ses provisions et le coût du retard

Première partie : découpez vos imprévus par risque. Deuxième partie : calculez ce que coûte un mois de retard, puis comparez-le au coût des mesures qui tiendraient la date.

LIGNE	MONTANT PRÉVU	RESPONSABLE	ENGAGE SEUL JUSQU'À	ENGAGÉ À DATE	RESTE À ENGAGER
Budget hors imprévus					
Provision hausse des prix					
Provision aléas					
Provision retard					
Total					

Exemple fictif, pas à pas. Une société de négoce de 45 salariés remplace son logiciel de gestion. Budget total : 300 000 €, dont 260 000 € hors imprévus et 40 000 € de provisions : 8 000 € pour la hausse des prix (responsable : la responsable des achats), 20 000 € pour les aléas (le chef de projet), 12 000 € pour le retard (le dirigeant).

Le coût d'un mois de retard se calcule en quatre lignes :

1. L'ancien logiciel, qu'il faut garder un mois de plus : 4 000 €.
2. L'équipe interne, mobilisée un mois de plus : trois personnes à 30 % de leur temps, soit 0,9 équivalent temps plein, à 5 000 € chargés par mois : 0,9 × 5 000 = 4 500 €.
3. Le prestataire, deux jours par semaine à 800 € le jour, sur 4,3 semaines : 2 × 4,3 × 800 = 6 880 €.
4. Le gain attendu qui n'arrive pas : le projet doit réduire le stock de 150 000 € ; à un coût de portage de 8 % par an, chaque mois de retard coûte 150 000 × 8 % ÷ 12 = 1 000 €.

Total : 4 000 + 4 500 + 6 880 + 1 000 = 16 380 € par mois de retard.

Le planning annonce deux mois de retard. Un renfort de 20 jours de prestataire, à 800 € le jour, soit 16 000 €, permettrait de les rattraper. Comparaison : deux mois de retard coûtent 2 × 16 380 = 32 760 € ; le renfort coûte 16 000 €. Tenir la date économise 32 760 – 16 000 = 16 760 €. Le comité décide le renfort, et l'imputation se fait sur la provision retard (12 000 €), complétée par 4 000 € de la provision aléas, par une décision écrite.

Votre calcul :

POSTE	PAR MOIS DE RETARD
Ancien outil, locaux ou contrat à prolonger	
Équipe interne mobilisée plus longtemps	
Prestataires	
Gains attendus qui n'arrivent pas	
Clients, pénalités, saison manquée	
Total par mois	

Votre décision :

LIGNE	MONTANT
Mois de retard annoncés	
Coût du retard (total par mois × mois de retard)	
Coût des mesures pour tenir la date	
Différence (coût du retard – coût des mesures)	
Décision du comité, et provision sur laquelle elle s'impute	

Pour aller plus loin sur le budget : le module « Le budget qui se pilote », https://thgconseil.fr/ressources/modules/budget-qui-se-pilote

OUTIL

Outil 3. Le plan, du travail vers la date

Faites estimer chaque étape par la personne qui la fera, pas par celle qui attend le résultat. Additionnez les durées en suivant les dépendances, puis comparez la date obtenue à la date voulue. Si elles ne se rejoignent pas, c'est le périmètre, l'équipe ou la date qui bouge, jamais l'estimation.

ÉTAPE À RÉALISER	DURÉE ESTIMÉE	DÉPEND DE	DÉBUT AU PLUS TÔT	FIN AU PLUS TÔT

LIGNE	VOTRE PROJET
Date voulue	
Date calculée (fin au plus tôt de la dernière étape)	
Écart (date calculée moins date voulue)	
Décision : périmètre, renfort ou date	

Exemple fictif, pas à pas. La société de négoce de l'outil 2 veut basculer sur son nouveau logiciel douze semaines après le lancement. Chaque responsable estime son étape, et chaque étape attend la fin de la précédente :

ÉTAPE	DURÉE ESTIMÉE	DÉPEND DE	DÉBUT AU PLUS TÔT	FIN AU PLUS TÔT
1. Paramétrage	4 semaines	aucune	semaine 0	semaine 4
2. Adaptations et reprise des données	6 semaines	étape 1	semaine 4	semaine 10
3. Essais complets	3 semaines	étape 2	semaine 10	semaine 13
4. Formation des utilisateurs	2 semaines	étape 3	semaine 13	semaine 15
5. Go ou no-go et bascule	1 semaine	étape 4	semaine 15	semaine 16

Date calculée : 4 + 6 + 3 + 2 + 1 = 16 semaines. Date voulue : 12 semaines. Écart : 16 – 12 = 4 semaines. Raccourcir les essais pour rattraper serait l'erreur de TSB. Le comité tranche autrement. Deux adaptations qui ne distinguent pas l'entreprise de ses concurrents sont abandonnées (outil 4) : l'étape 2 passe à 4 semaines, et la date calculée à 4 + 4 + 3 + 2 + 1 = 14 semaines. Les deux semaines qui restent sont prises sur la date : la bascule est fixée à la semaine 14, et c'est seulement maintenant qu'elle est annoncée.

Placez ensuite dans ce plan deux ou trois points de passage : des dates où l'on décide de continuer, de réduire ou d'arrêter, sur des critères écrits dès aujourd'hui.

DATE DU POINT DE PASSAGE	CRITÈRE DE COÛT	CRITÈRE DE DÉLAI	CRITÈRE DE PÉRIMÈTRE	DÉCISION : CONTINUER, RÉDUIRE OU ARRÊTER

Exemple fictif : à la semaine 8, si l'atterrissage dépasse le budget de plus de 15 %, ou si la reprise des données a plus de deux semaines de retard, le comité choisit entre réduire le périmètre et arrêter. L'argent déjà dépensé n'entre pas dans la décision.

OUTIL

Outil 4. Le registre des écarts et des adaptations

Pour tout projet qui change un outil. Une ligne par endroit où l'outil ne fait pas comme vous. Chaque ligne reçoit une décision écrite, un nom et une date. Le total des adaptations est relu à chaque comité.

L'ÉCART CONSTATÉ, EN QUELQUES MOTS	NOUS DISTINGUE DES CONCURRENTS ?	COÛT SUR 5 ANS SI L'ON ADAPTE	EFFORT SI L'ON CHANGE LA MÉTHODE	DÉCISION : MÉTHODE OU OUTIL	QUI TRANCHE, AVANT LE	STATUT
Total						

Calcul du coût complet d'une adaptation, exemple fictif. Le prestataire chiffre une adaptation à 12 000 €. Elle demandera deux jours de tests à chaque montée de version de l'éditeur, à raison de deux versions par an, à 700 € le jour : 2 × 2 × 700 = 2 800 € par an. Elle coûtera aussi 1 500 € de maintenance par an. Sur cinq ans :

12 000 + 5 × 2 800 + 5 × 1 500 = 12 000 + 14 000 + 7 500 = 33 500 €. Le vrai prix est près de trois fois le devis. C'est ce chiffre qui se compare à l'autre choix : changer votre façon de travailler. Mettez les deux sur la même ligne, et appliquez la règle du cas Lidl : on adapte l'outil pour ce qui vous distingue de vos concurrents, et l'on s'aligne sur le standard pour le reste.

OUTIL

Outil 5. Le registre des risques

Un risque, c'est ce qui peut arriver. Une parade, c'est ce que vous faites avant que ça arrive. Notez la probabilité et l'impact de 1 (faible) à 3 (fort), puis multipliez : un score de 6 ou plus fait un risque majeur, suivi à chaque comité.

RISQUE	P (1 À 3)	I (1 À 3)	SCORE	PARADE, EN QUELQUES MOTS	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE DE LA PARADE

Exemple fictif, la même société de négoce :

RISQUE	P	I	SCORE	PARADE
Reprise incomplète des fiches clients	3	3	9	Deux reprises d'essai, contrôlées par les commerciaux, avant la décision
Responsable logistique absente le mois du démarrage	2	3	6	Date de congés fixée hors période, une remplaçante formée
Retard de livraison des nouveaux lecteurs de codes-barres	2	2	4	Commande passée trois mois avant, anciens lecteurs gardés en secours

Les deux premiers sont majeurs : ils passent à chaque comité jusqu'à ce que leur parade soit en place. Un risque majeur sans parade en place à quinze jours du démarrage est une raison de répondre « non » au go ou no-go.

OUTIL

Outil 6. Le comité qui décide

Un comité se juge aux décisions qu'il prend, pas aux présentations qu'il écoute. Imaginez celui de jeudi prochain : quarante-cinq minutes, trois décisions écrites, un relevé parti avant midi. Voici de quoi le tenir.

Ordre du jour type, quarante-cinq minutes :

DURÉE	POINT	CE QU'ON EN ATTEND
5 min	Relecture du registre des décisions	Pour chaque décision : faite, en retard avec une nouvelle date, ou abandonnée et pourquoi
10 min	Météo et reporting d'une page	Seulement les axes en nuages ou en orage, et leur cause
20 min	Deux ou trois décisions à prendre	Chacune présentée par une note d'une page, envoyée la veille
5 min	Risques majeurs	Les parades en retard, et qui les débloque
5 min	Relecture des décisions du jour	Quoi, qui, quand : lu à voix haute avant de partir

La note de décision tient en cinq lignes : la proposition ; la raison ; le coût ; le risque ; la décision demandée au comité. Si son auteur n'arrive pas à l'écrire ainsi, le sujet n'est pas encore mûr pour une décision, et c'est une information utile.

Le relevé de décisions, envoyé le jour même :

DÉCISION, EN QUELQUES MOTS	QUI S'EN CHARGE	POUR QUAND	POURQUOI CETTE DÉCISION	STATUT AU COMITÉ SUIVANT

Trois règles de séance : une action confiée à « l'équipe » n'appartient à personne, chaque décision porte un nom ; une mauvaise nouvelle arrive avec une proposition ; le dirigeant s'exprime en dernier sur un sujet discuté, pour laisser chacun dire ce qu'il pense. Pour aller plus loin : l'article « Comité de direction : sept règles pour qu'il décide vraiment », https://thgconseil.fr/ressources/articles/comite-de-direction-qui-decide

OUTIL

Outil 7. Le reporting PMO d'une page

Une page, envoyée la veille du comité. Le dirigeant doit voir en trente secondes ce qui va, ce qui dérape et ce qu'on attend de lui.

AXE	MÉTÉO (SOLEIL, NUAGES, ORAGE)	CE QUI A CHANGÉ DEPUIS LE DERNIER POINT	CE QU'ON ATTEND DU COMITÉ
Délais			
Budget			
Périmètre			
Risques			
Équipe			

JALON À TENIR	DATE PRÉVUE	DATE PRÉVUE OU RÉELLE AUJOURD'HUI	ÉCART EN JOURS

Des seuils simples pour choisir la météo de chaque axe, à régler selon votre projet. La météo du projet est celle de son plus mauvais axe.

AXE	NUAGES DÈS QUE	ORAGE DÈS QUE
Délais	l'avancement a 5 points de retard	il a 15 points de retard
Budget	l'atterrissage dépasse le budget de 5 %	il le dépasse de 15 %
Périmètre	une fonction prévue est reportée	une fonction indispensable au démarrage est reportée sans solution de contournement
Risques	la parade d'un risque majeur est en retard	un risque majeur n'a aucune parade décidée, ou n'a pas de parade en place à quinze jours du démarrage
Équipe	une personne clé manque ou n'a plus le temps prévu	une personne clé manque dans le mois qui précède le démarrage, sans remplaçant

Le calcul de l'atterrissage, pas à pas (exemple fictif) :

1. Budget prévu : 300 000 €.
2. Consommé à date : 180 000 €.
3. Reste à faire, estimé par le chef de projet : 150 000 €.
4. Atterrissage = consommé + reste à faire = 180 000 + 150 000 = 330 000 €.
5. Écart = 330 000 – 300 000 = 30 000 €, soit 30 000 ÷ 300 000 = 10 % : nuages.
6. Avancement prévu à cette date : 60 % ; réel : 50 % ; retard de 10 points : nuages.

Votre calcul :

LIGNE	VOTRE PROJET
Budget prévu	
Consommé à date	
Reste à faire, estimé par le chef de projet	
Atterrissage (consommé + reste à faire)	
Écart (atterrissage moins budget prévu), en euros et en %	
Avancement prévu à cette date	
Avancement réel	
Retard en points (prévu moins réel)	

Le budget consommé seul ne dit rien. C'est l'atterrissage qui dit où vous finirez. Version Excel, avec les retards de jalons calculés et la météo par axe : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/reporting-pmo

OUTIL

Outil 8. Le go ou no-go en cinq questions

À remplir 48 heures avant la bascule, avec la personne qui décide. Pour chaque question : oui, non ou flou, la preuve (ou ce qui manque), et qui le confirme. Cinq oui, vous y allez. Un seul non ou une seule réponse floue, vous décalez et vous prévenez vos clients.

N°	QUESTION	OUI, NON OU FLOU	PREUVE, OU CE QUI MANQUE	QUI LE CONFIRME
1	Le dernier essai complet, de la commande à la facture, est-il passé ?			
2	Les personnes clés sont-elles formées, et disponibles ce jour-là ?			
3	Vos plus gros clients ont-ils un stock d'avance ?			
4	Le retour en arrière est-il prêt, et jusqu'à quand reste-t-il disponible ?			
5	Qui peut dire stop ?			

Date de la bascule : _____ Décision au plus tard le : _____

Décision prise par : _____

Question 5 : « oui » si une personne est nommée par écrit, connue de tous, et joignable pendant toute la bascule. Un risque majeur de l'outil 5 sans parade en place compte comme un « non ».

Si aucun retour en arrière n'est possible, comme chez TSB, la question 4 ne reçoit un « oui » que si un plan écrit existe pour un incident grave dès le premier jour. Pour un projet sans clients livrés (un déménagement de bureaux, un nouvel outil interne), remplacez la question 3 par : « Les personnes touchées savent-elles ce qui change, quand, et à qui s'adresser ? » Pour un déménagement ou une ouverture de site, le tableau « Adapter les étapes 4 et 5 à votre projet » donne l'équivalent de l'essai complet et du retour arrière. Le verdict se calcule seul dans le module « Le projet sur une page » : https://thgconseil.fr/ressources/modules/projet-sur-une-page

LISTE DE CONTRÔLE

Outil 9. La liste de contrôle de mise en service

- [ ] Les critères de démarrage sont écrits, datés et validés en comité
- [ ] Le dernier essai complet, sur les vraies données, de la commande à l'encaissement, est réussi
- [ ] Les essais à la charge réelle sont faits, si l'outil sert à beaucoup de monde en même temps
- [ ] Aucun test n'a été réduit sans décision écrite du comité
- [ ] Les données reprises sont contrôlées par ceux qui les utilisent (clients, articles, stocks, tarifs)
- [ ] Les anomalies encore ouvertes sont listées, avec leur solution de contournement
- [ ] Aucun risque majeur n'est sans parade en place (outil 5)
- [ ] Les utilisateurs sont formés, et un référent est nommé dans chaque service
- [ ] Les personnes clés sont présentes le jour J et la semaine suivante
- [ ] Le support renforcé est organisé : qui répond, à quelles heures, comment le joindre
- [ ] Les plus gros clients ont un stock d'avance et connaissent la date
- [ ] Les fournisseurs et partenaires concernés sont prévenus
- [ ] Le plan de retour arrière est écrit : qui décide, sur quels critères, jusqu'à quand
- [ ] Si le retour arrière est impossible, le plan pour un incident grave est écrit et connu
- [ ] La mise en production est relue par une deuxième personne : ce qui est installé, et où
- [ ] Les alertes automatiques arrivent chez une personne nommée
- [ ] La consigne d'arrêt est écrite : qui peut tout couper, et comment
- [ ] Les anciens paramétrages et les fonctions inutilisées sont retirés
- [ ] Le comité quotidien des premières semaines est planifié, avec ses chiffres
- [ ] La première clôture sur le nouvel outil est préparée avec l'expert-comptable
- [ ] Le critère de fin du dispositif renforcé est écrit
- [ ] Le go ou no-go est fixé 48 heures avant, avec la personne qui décide

OUTIL

Le tableau du comité quotidien, les premières semaines

Chaque matin, quinze minutes, ces chiffres et les actions du jour.

Exemple fictif, en chiffres ronds, la première semaine après une bascule :

JOUR	COMMANDES REÇUES	COMMANDES EXPÉDIÉES	RETARD CUMULÉ
Lundi	120	95	25
Mardi	110	104	31
Mercredi	130	140	21
Jeudi	115	125	11
Vendredi	100	105	6

Le retard cumulé se calcule ainsi : retard de la veille + commandes reçues – commandes expédiées. Mardi : 25 + 110 – 104 = 31. Le lundi, une commande sur cinq ne part pas, et le retard grossit encore le mardi. Le comité le voit dès le mardi matin, renforce la préparation, et le retard retombe à 6 commandes le vendredi. Sans ce tableau, le problème serait apparu en fin de mois, chez les clients.

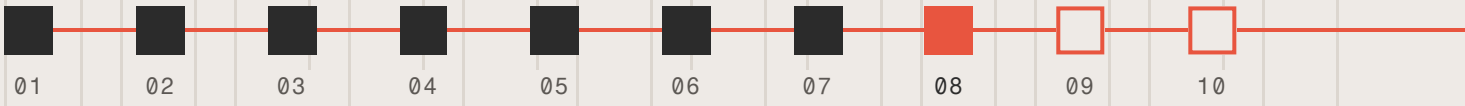
Votre tableau, à recopier pour chaque semaine du dispositif :

JOUR	REÇUES	EXPÉDIÉES	FACTURÉES	RETARD CUMULÉ	INCIDENTS OUVERTS / FERMÉS	APPELS DE CLIENTS	ACTION DU JOUR
Lundi							
Mardi							
Mercredi							
Jeudi							
Vendredi							

La liste complète des points à préparer est dans la checklist de go live : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/checklist-go-live

08

Autodiagnostic : votre projet tiendra-t-il ?



DANS CE CHAPITRE

OUTIL Les seize questions 47

Lecture du score 48

Seize questions, quinze minutes. Répondez pour votre projet en cours, honnêtement : personne d’autre que vous ne verra le score.

OUTIL

Les seize questions

Notez chaque question : 2 si la réponse est oui et que vous pouvez montrer la preuve écrite ; 1 si c’est en partie vrai, ou vrai sans trace écrite ; 0 si c’est non, ou si vous ne savez pas.

N°	QUESTION	NOTE
1	L’objectif du projet tient en une phrase, avec un chiffre et une date	____
2	Une seule personne, nommée, répond du projet	____
3	Les imprévus forment des lignes à part, découpées par risque, chacune avec un responsable	____
4	Vous savez, en euros, ce que coûte un mois de retard	____
5	Les écarts entre votre façon de travailler et l’outil sont listés, chacun avec une décision écrite	____
6	Les adaptations et les avenants sont comptés, avec leur coût cumulé, revus en comité	____
7	Deux ou trois points de passage sont datés, avec des critères écrits (coût, délai, périmètre) pour continuer, réduire ou arrêter	____
8	Le comité de pilotage se réunit à date fixe, avec un ordre du jour construit autour des décisions	____
9	Chaque décision est écrite en séance (quoi, qui, quand) et relue au comité suivant	____
10	Un reporting d’une page (planning, budget, risques, décisions) est produit au moins chaque quinzaine	____
11	Chaque risque majeur a une parade en place ou datée, et un responsable	____
12	Au-dessus d’un seuil fixé, une dépense est vue par quelqu’un d’extérieur au projet	____
13	La date de fin ou de bascule n’a été annoncée qu’après la construction d’un plan qui la tient (ou n’est pas encore annoncée)	____
14	Les critères de démarrage sont écrits, et un essai complet sur vos vraies données est fait ou planifié	____
15	Le retour arrière est écrit (qui décide, sur quels critères, jusqu’à quand) ou, s’il est impossible, le plan pour un incident grave est écrit	____
16	Le dispositif des premières semaines est prévu : comité quotidien, support, première clôture	____
	Total sur 32	____

Lecture du score

SCORE	CE QU'IL VEUT DIRE	PAR OÙ COMMENCER
26 à 32	Votre projet est tenu. Les règles de base sont en place, avec des preuves écrites.	Gardez le rythme. Reprenez les questions à 1 et passez-les à 2 avant le prochain point de passage.
16 à 25	Votre projet est fragile. Il avance, mais une partie repose sur la mémoire et la bonne volonté.	Traitez d'abord vos 0, en commençant par les questions 2, 4, 13 et 15, avec le plan à 30 jours.
0 à 15	Votre projet est à risque. Il peut encore réussir, mais pas sans changer sa façon d'être piloté.	Remplissez cette semaine les outils 1, 2 et 6, et réunissez un comité dans les quinze jours.

ATTENTION

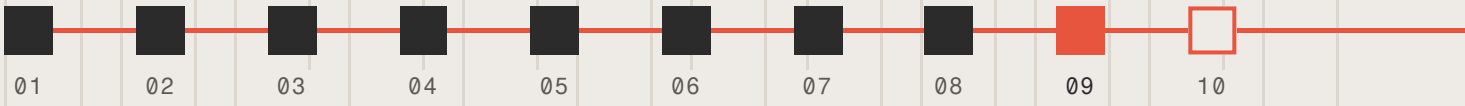
Quatre questions bloquantes

Quel que soit votre total, un 0 aux questions 2, 4, 13 ou 15 se traite en premier. Un projet sans responsable unique, sans coût du retard, avec une date annoncée sans plan, ou sans retour arrière ni plan d'incident écrit, peut afficher un bon score et basculer quand même. Chez TSB, la date annoncée avant le plan et l'absence de retour arrière ont pesé lourd ; à Notre-Dame, c'est le coût du retard, chiffré, qui a éclairé la décision de tenir la date.

Refaites ce diagnostic dans un mois. Le score qui monte est le meilleur indicateur que votre pilotage change vraiment.

09

Votre plan d'action à 30, 60 et 90 jours



DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Jours 1 à 30 : mesurer et tracer 50

LISTE DE CONTRÔLE Jours 31 à 60 : tenir 50

LISTE DE CONTRÔLE Jours 61 à 90 : préparer le jour J, puis le tenir 51

Ce plan vaut pour un projet en cours ou sur le point de démarrer. Si votre jour J est plus loin que 90 jours, gardez l'ordre des actions et étalez la troisième partie.

LISTE DE CONTRÔLE

Jours 1 à 30 : mesurer et tracer

- [ ] Écrire le projet sur une page (outil 1) et le faire relire par celui qui paie et celui qui livre
- [ ] Découper les imprévus par risque, avec un montant et un responsable par ligne (outil 2)
- [ ] Calculer le coût d'un mois de retard (outil 2)
- [ ] Construire le plan du travail vers la date, et y placer deux ou trois points de passage (outil 3)
- [ ] Ouvrir le registre des risques et donner une parade à chaque risque majeur (outil 5)
- [ ] Si le projet change un outil : ouvrir le registre des écarts et trancher les trois premiers (outil 4)
- [ ] Fixer la date et l'heure du comité, toujours les mêmes, et ouvrir le registre des décisions (outil 6)
- [ ] Choisir la personne extérieure au projet et le seuil de dépense au-dessus duquel elle est consultée

LISTE DE CONTRÔLE

Jours 31 à 60 : tenir

- [ ] Envoyer le reporting d'une page la veille de chaque comité (outil 7)
- [ ] Relire le registre des décisions en ouverture de chaque comité
- [ ] Compter les adaptations, les avenants et leur coût cumulé, et les présenter en comité
- [ ] Revoir le plan du travail vers la date avec ceux qui font, et trancher tout écart (outil 3)
- [ ] Tenir le premier point de passage : continuer, réduire ou arrêter, sur les critères écrits
- [ ] Écrire les critères de démarrage et planifier l'essai complet sur les vraies données
- [ ] Refaire l'autodiagnostic et comparer le score

LISTE DE CONTRÔLE

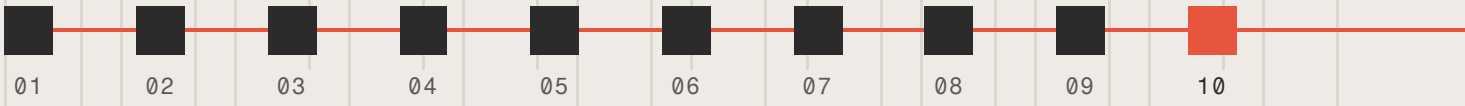
Jours 61 à 90 : préparer le jour J, puis le tenir

- [ ] Réussir l’essai complet sur les vraies données
- [ ] Remplir la liste de contrôle de mise en service (outil 9)
- [ ] Écrire le plan de retour arrière, ou le plan pour un incident grave s’il est impossible
- [ ] Prévenir les plus gros clients et constituer leur stock d’avance
- [ ] Tenir le go ou no-go 48 heures avant (outil 8), et décaler sans hésiter si une réponse est floue
- [ ] Après la bascule : comité quotidien de quinze minutes jusqu’au critère de fin
- [ ] Faire le bilan, ranger la mémoire du projet, rendre la main aux équipes et fêter la mise en service

Cochez au fur et à mesure. Dans quatre-vingt-dix jours, relisez la page de l’étape 1 : vous saurez, chiffre en main, si le projet a tenu sa promesse.

10

Les erreurs fréquentes



Ces douze erreurs reviennent souvent dans les projets qui dérapent. Les cinq cas de ce guide en montrent la plupart, à grande échelle.

N°	L'ERREUR	LE CAS QUI L'ILLUSTRE	CE QU'IL FAUT FAIRE
1	Annoncer la date avant d'avoir le plan	TSB	Ne rien annoncer avant d'avoir le plan, puis un intervalle tiré du plan, et la date quand il est bouclé
2	Construire le plan à partir de la date	TSB	Estimer le travail, puis comparer à la date
3	Une ligne « divers » au lieu de provisions par risque	Notre-Dame a fait l'inverse	Une ligne par risque, un montant, un responsable
4	Laisser un écart entre méthode et outil sans décision	Lidl	Trancher chaque écart par écrit, avec un nom et une date
5	Continuer parce qu'on a déjà beaucoup dépensé	Lidl : l'arrêt est venu après sept ans	Fixer des points de passage, et décider sur ce qui reste à dépenser et sur ce que le projet rapportera
6	Confondre « tests terminés » et « prêt à démarrer »	TSB	Des critères de démarrage écrits avant de fixer la date
7	Réduire un test pour tenir la date sans le dire au comité	TSB	Toute réduction de test passe en comité et s'écrit
8	Mettre en production sans relecture	Knight Capital	Deux personnes, une liste, une consigne d'arrêt
9	Des alertes que personne ne traite	Knight Capital	Un destinataire nommé pour chaque alerte
10	Basculer sans retour arrière ni plan d'incident	TSB	Écrire l'un ou l'autre, avant le go ou no-go
11	Juger la bascule le jour J	Revlon : les effets ont duré des mois	Suivre chaque jour livraisons et incidents jusqu'au critère de fin
12	Oublier les contrôles comptables du nouvel outil	Revlon	Former aux contrôles et préparer la première clôture avec l'expert-comptable

ATTENTION

L'erreur qui les contient toutes

Un comité qui écoute au lieu de décider. Les douze erreurs ci-dessus ont un point commun : chacune se corrige par une décision écrite, prise à temps, par la bonne personne. Si vous ne changez qu'une habitude, changez celle-là : chaque comité se termine par des décisions lues à voix haute, avec un nom et une date.

Glossaire

Les termes employés dans ce guide, par ordre alphabétique.

Atterrissage. Le coût final prévu du projet : ce qui est déjà consommé, plus ce qui reste à faire.

Avenant. Une modification d'un contrat déjà signé, souvent une commande supplémentaire au même prestataire. Sur un chantier, c'est l'un des chemins par lesquels les provisions se vident.

Bascule, ou mise en service, ou go live. Le moment où l'on passe de l'ancien outil, de l'ancien site ou de l'ancienne organisation au nouveau.

Comité de pilotage. La réunion régulière où se prennent les décisions du projet. Il se juge aux décisions écrites qu'il produit.

Critères de démarrage. Les conditions écrites à réunir avant la bascule : essais réussis, données contrôlées, personnes formées, support prêt.

ERP, ou progiciel de gestion intégré. Un logiciel qui réunit plusieurs fonctions de l'entreprise (achats, stocks, ventes, comptabilité) autour des mêmes données.

Essai à la charge réelle, ou test de montée en charge. Un essai qui vérifie que l'outil tient quand beaucoup de personnes l'utilisent en même temps.

Essai complet. Un test qui suit une opération réelle du début à la fin : la commande, la préparation, l'expédition, la facture, l'encaissement, puis la trace en comptabilité.

Go ou no-go. La décision formelle de démarrer ou non, prise sur des réponses écrites, 48 heures avant la bascule.

Jalon. Une étape datée du projet, dont on peut dire sans discussion si elle est atteinte ou non.

Maître d'ouvrage, maître d'œuvre. Le maître d'ouvrage commande et paie le projet ; le maître d'œuvre le conçoit et en dirige la réalisation.

Météo. Une façon simple de résumer l'état d'un axe du projet : soleil (dans les seuils), nuages (un écart à suivre), orage (une décision est nécessaire).

Périmètre. Ce que le projet doit livrer, et ce qu'il ne livre pas.

PMO. La fonction qui organise le pilotage d'un projet ou d'un ensemble de projets : planning, budget, risques, comités, reporting.

Point de passage. Une date fixée à l'avance où l'on décide, sur des critères écrits, de continuer, de réduire ou d'arrêter le projet.

Provision pour risque. Une somme réservée dans le budget pour un risque précis (hausse des prix, aléas, retard), avec un montant et un responsable.

Registre des décisions. La liste des décisions prises : quoi, qui, pourquoi, pour quand, et leur statut.

Registre des écarts. La liste des endroits où un outil ne fait pas comme l’entreprise, chacun avec sa décision : changer la méthode ou adapter l’outil.

Registre des risques. La liste des risques notés, chacun avec sa probabilité, son impact, sa parade et son responsable.

Reste à faire. Ce qu’il reste à dépenser pour finir le projet, estimé à date.

Retour arrière. La possibilité, prévue et écrite, de revenir à l’ancien outil ou à l’ancienne organisation si la bascule tourne mal, avec son responsable, ses critères et sa date limite.

WMS. Un logiciel de gestion d’entrepôt : réception, stockage, préparation, expédition.

Pour aller plus loin

Tous les documents ci-dessous sont gratuits, en libre-service, sans inscription. L'index complet est sur https://thgconseil.fr/ressources.

Les outils de ce guide, en version prête à remplir

- Le projet sur une page : fiche projet, registre des décisions, météo des projets, go ou no-go (classeur Excel, guide pas à pas, fiche à imprimer) : https://thgconseil.fr/ressources/modules/projet-sur-une-page
- Le reporting PMO : synthèse, budget, risques, décisions et jalons sur une page (classeur Excel) : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/reporting-pmo
- La checklist de go live : ce qui doit être prêt, la décision du comité, le retour arrière, les premiers jours (liste de contrôle PDF) : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/checklist-go-live
- Go / no-go, cinq questions, 48 heures avant le jour J : https://thgconseil.fr/ressources/articles/go-no-go-cinq-questions
- Le budget qui se pilote : https://thgconseil.fr/ressources/modules/budget-qui-se-pilote

Les cas, racontés en détail

- Lidl et SAP, sept ans puis l'arrêt : https://thgconseil.fr/ressources/articles/lidl-sap-sept-ans-puis-l-arret
- Revlon et SAP, la bascule de 2018 : https://thgconseil.fr/ressources/articles/revlon-sap-la-bascule-de-2018
- Notre-Dame, budget tenu et date tenue : https://thgconseil.fr/ressources/articles/notre-dame-budget-et-date-tenus
- Knight Capital, un serveur oublié : https://thgconseil.fr/ressources/articles/knight-capital-un-serveur-oublie
- Facture électronique en 2026 et 2027, ce qui change pour une PME : https://thgconseil.fr/ressources/articles/facture-electronique-2026-2027
- Comité de direction, sept règles pour qu'il décide vraiment : https://thgconseil.fr/ressources/articles/comite-de-direction-qui-decide

Si le projet tourne à la crise

- Le module « La crise sur une page » : https://thgconseil.fr/ressources/modules/crise-sur-une-page
- Les 12 signaux d'alerte : https://thgconseil.fr/ressources/12-signaux-d-alerte

- Le plan de trésorerie à 13 semaines : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/plan-de-tresorerie-13-semaines

Pour situer votre priorité

- Le diagnostic express, quatre questions et deux minutes ; le calcul se fait dans votre navigateur, rien n'est envoyé ni enregistré : https://thgconseil.fr/contact#diagnostic
- La méthode, et ce que vous y gagnez : https://thgconseil.fr/methode-et-gains
- Piloter vos projets, l'accompagnement : https://thgconseil.fr/accompagnements/piloter-vos-projets

À propos

Je m'appelle Tudor Hilcu. J'ai fondé THG Conseil en 2022. J'accompagne les dirigeants de PME et d'ETI pour se développer, traverser une crise ou reprendre la main sur leurs projets.

Depuis 2018, je suis PMO, chef de projet et directeur de programme pour quatre grands groupes : TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix. Un ERP et un WMS mis en service, des mises en production critiques, le budget d'un domaine informatique. Sur chaque mission, j'ai aussi tenu les contrats fournisseurs, jusqu'aux pénalités et aux remboursements. De chacune, je garde une leçon qui vaut pour une PME : un reporting budgétaire chaque semaine vaut mieux qu'un bilan trimestriel ; un budget se pilote avec ceux qui le consomment ; un programme à plusieurs partenaires se tient par la finance ; une mise en production critique se décide avant le jour J.

De 2015 à 2021, j'ai dirigé un club de sport premium à Paris. En 2020, il a fallu fermer du jour au lendemain, sur décision de l'État, et le club a tenu. Mes sociétés m'ont appris ce que coûte une décision quand c'est mon nom en bas du contrat. Les grands groupes m'ont appris à la faire tenir à grande échelle.

En dehors de mes missions pour de grands groupes, j'ai accompagné ponctuellement des dirigeants et des structures hors de l'informatique : conseil, accompagnement, développement, audit, optimisation, gestion de crise, gouvernance. En tout, une cinquantaine d'entreprises, dans l'audiovisuel, le BTP, l'énergie, l'e-commerce et des groupes multibranches. Selon le secteur et la cible, ces missions ont donné des gains de 30 % à 140 % (selon le client, en marge, en coûts, en chiffre d'affaires, en productivité, en économies ou en efficacité), et des économies de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros. Ce sont des résultats passés : ils ne préjugent pas des vôtres.

Je suis certifié PMP, PRINCE2 Agile et ITIL 4. Pour vos projets, j'interviens comme PMO à temps partagé, un à deux jours par semaine : des comités qui décident, un planning maître, un budget suivi avec votre contrôle de gestion, des mises en production préparées. La méthode tient en quatre temps (mesurer, tracer, tenir, transmettre), et vos équipes la gardent après mon départ. La comptabilité et les actes juridiques restent du ressort de votre expert-comptable et de votre avocat. Je ne vends aucun logiciel et je ne touche aucune commission.

> LA LEÇON
>
> **Le premier échange est offert, par téléphone, et confidentiel, sous 48 heures. En situation d'urgence, échange et contrat d'intervention sous 2 heures.**

- Téléphone : 06 74 86 88 70 ; e-mail : contact@thgconseil.fr ; https://thgconseil.fr/contact

Notes

CHAPITRE 1 · CAS 1. NOTRE-DAME DE PARIS : LE BUDGET ET LA DATE TENUS

1 Public Sénat (avec l'AFP), B. Legendre et F. Pris, « Notre-Dame sauvée des flammes, Macron veut la rebâtir "d'ici cinq années" », 16 avril 2019 (allocution télévisée du mardi 16 avril au soir), https://www.publicsenat.fr/actualites/politique/notre-dame-sauvee-des-flammes-macron-veut-la-rebatir-d-ici-cinq-annees-140262 (consulté le 25/10/2026).

2 Cour des comptes, « Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame », rapport public thématique, 3 septembre 2025, https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-chantier-de-la-cathedrale-de-notre-dame (rapport complet : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-09/20250903-Chantier-cathedrale-Notre-Dame-de-Paris_0.pdf) (consulté le 24/10/2026).

3 Cour des comptes, communiqué de presse « Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame », 3 septembre 2025, https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2025-09/20250903-communique-Chantier-cathedrale-Notre-Dame-de-Paris_0.pdf (consulté le 24/10/2026).

4 Centre des monuments nationaux, « Les tours de Notre-Dame de Paris rouvrent au public », 2025, https://www.monuments-nationaux.fr/actualites-du-cmn/les-tours-de-notre-dame-de-paris-rouvrent-au-public (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 2 · CAS 2. LIDL ET SAP : SEPT ANS, PUIS L'ARRÊT

5 heise online, « "Elwis" ist tot: Lidl stoppt millionenschweres Projekt mit SAP » (en allemand), 16 juillet 2018, https://www.heise.de/news/Elwis-ist-tot-Lidl-stoppt-millionenschweres-Projekt-mit-SAP-4111245.html (consulté le 24/10/2026).

6 Handelsblatt, C. Kerkmann et F. Kolf, « Wie SAP und Lidl Hunderte Millionen Euro versenkt haben » (en allemand), 27 juillet 2018, https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/digitale-transformation-wie-sap-und-lidl-hunderte-millionen-euro-versenkt-haben/22850166.html (article payant ; reprise intégrale créditée Handelsblatt : https://de.finance.yahoo.com/nachrichten/sap-lidl-millionen-euro-versenkt-122205383.html) (consulté le 24/10/2026).

7 heise online, « So starb "Elwis": Hintergründe zu Lidls SAP-Rückzug » (en allemand), 17 juillet 2018, https://www.heise.de/news/So-starb-Elwis-Hintergruende-zu-Lidls-SAP-Rueckzug-4113285.html (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 3 · CAS 3. REVLON ET SAP : LA BASCULE QUI A COÛTÉ PENDANT DES MOIS

8 Revlon, Inc., documents déposés auprès de la SEC (en anglais) : rapport annuel (formulaire 10-K) de l'exercice 2018, déposé le 28 mars 2019, dont la partie « Item 9A » et le rapport de l'auditeur sur le contrôle interne (p. F-3), https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/887921/000088792119000004/rev201810-k.htm (consulté le 24/10/2026, relu le 25/10/2026) ; avis de dépôt tardif (formulaire NT 10-K), déposé le 18 mars 2019, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/887921/000115752319000627/a51956251.htm (consulté le 25/10/2026).

9 Tribunal fédéral du district est de New York, Lachman v. Revlon, Inc., n° 19-cv-2859, décision du 17 septembre 2020 (en anglais), https://www.stblaw.com/docs/default-source/court-decisions/lachman-v-revlon.pdf (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 4 · CAS 4. KNIGHT CAPITAL : UN SERVEUR OUBLIÉ, 45 MINUTES

10 SEC, ordonnance administrative contre Knight Capital Americas LLC, Release n° 34-70694, 16 octobre 2013 (en anglais), https://www.sec.gov/litigation/admin/2013/34-70694.pdf (consulté le 24/10/2026).

11 SEC, communiqué 2013-222, « SEC Charges Knight Capital With Violations of Market Access Rule », 16 octobre 2013 (en anglais), https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2013-222 (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 5 · CAS 5. TSB : UNE MIGRATION DÉCIDÉE SUR UN CALENDRIER ANNONCÉ

12 Financial Conduct Authority, Final Notice à TSB Bank plc, 20 décembre 2022 (en anglais), https://www.fca.org.uk/publication/final-notices/tsb-bank-plc-2022.pdf (consulté le 24/10/2026).

13 Financial Conduct Authority, communiqué « TSB fined £48.65m for operational resilience failings », 20 décembre 2022 (en anglais), https://www.fca.org.uk/news/press-releases/tsb-fined-48m-operational-resilience-failings (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 6 · LA MÉTHODE PAS À PAS

14 Service-Public.gouv.fr, Entreprendre, actualité A18953, « La facturation électronique est effective depuis le 1er septembre 2026 ! », publiée le 2 septembre 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/actualites/A18953 (consulté le 25/10/2026).

Le plan, tenu.

THG Conseil accompagne les dirigeants de PME et d'ETI : piloter les projets, se développer, traverser une crise.

Premier échange offert, par téléphone, et confidentiel, sous 48 h.

En urgence : échange et contrat d'intervention sous 2 h.

TÉLÉPHONE	06 74 86 88 70
E-MAIL	contact@thgconseil.fr
CONTACT	thgconseil.fr/contact
RESSOURCES	thgconseil.fr/ressources

Piloter un projet jusqu'au bout, version 1.0, 25 octobre 2026. Tudor Hilcu, THG Conseil.
THG CONSEIL, SARL à associé unique au capital de 5 000 €, RCS Paris 920 867 967.