

Le chef de projet efficace

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

D

L'essentiel du tableau de bord, 3^e édition, 2011.

Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^e édition, 2010.



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2003, 2005, 2009, 2011

ISBN : 978-2-212-54976-8

Alain Fernandez

Le chef de projet efficace

4^e édition revue et augmentée

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Introduction

Manager un projet : une affaire de « bon sens »

Si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils utilisés, la question n'aurait pas fait long feu. La dramatique statistique comptabilisant les projets en échec se serait infléchie depuis fort longtemps. Une méthode est bien entendu nécessaire mais elle est loin d'être suffisante. En tout cas, il ne suffit pas de veiller à son application scrupuleuse pour accéder immanquablement aux objectifs convoités. Les échecs ne sont malheureusement pas exclusivement liés à des écarts de règles. Avec des délais toujours plus courts, des budgets limités, une innovation permanente, l'utilisation de technologies trop jeunes ou encore le rapprochement de compétences multidisciplinaires provenant de différents horizons, les projets actuels sont d'une tout autre complexité et se satisfont fort peu de démarches rationalisant à l'extrême.

On sait aujourd'hui qu'un projet d'entreprise ne se traite pas sans un minimum de précautions. Avant de se lancer, il faut en effet procéder à un travail de préparation conséquent pour préciser concrètement les objectifs, mettre en place une organisation efficace, s'assurer de la

disponibilité des compétences et vérifier la faisabilité selon les délais et budget impartis. Autant de conditions incontournables pour conduire les projets actuels. Pourtant, la réussite des projets, non pas celle qui se limite à une recette signée avec les réserves d'usage, mais la vraie, celle qui se voit lorsque la rentabilité prévue est au rendez-vous, dépend de quelque chose d'autre. Cette autre chose, impalpable par définition, c'est peut-être bien le « bon sens » qui caractérise les managers qui réussissent. Il faut en effet disposer d'une bonne dose de bon sens pour ajuster au mieux le déroulement du projet et garder en ligne de mire les objectifs de rentabilité initialement prévus, tout en évitant les pièges, risques et menaces qui ne manqueront pas d'émailler la route.

Mais, pour exercer son bon sens en toute lucidité, encore faut-il disposer de repères solides et d'une vision globale de la question. Bâtir et maintenir tout au long du projet un référentiel de valeur traduisant la perception de la réussite au sens du client est un fondamental. Il est en effet temps de modérer la suprématie des délais et du budget comme seuls critères de référence, comme le préconisent encore certaines démarches pour le moins dépassées. Cette focalisation exclusive sur les délais et les budgets transforme fatalement le manager en obsédé du planning et en véritable contrôleur des temps et des coûts, digne héritier du *time and cost clerk* de l'organisation scientifique. S'il ne remplit pas sa fonction de création de valeur, que le projet soit ou non terminé dans les temps et au coût prévus importe peu !

Aujourd'hui, le manager de projet doit agir comme un réducteur d'incertitudes en garantissant un pilotage adapté de tous les instants. Car l'incertitude est là ! C'est une constante des projets d'entreprise actuels. Les approches mécanistes fondées sur la prévision absolue et la prédominance de la planification ne conviennent plus à ce nouveau contexte. Pour renouer avec la création de valeur, il n'est que temps de substituer à ces approches d'une autre époque une capacité de pilotage proactive opérationnelle tout au long du projet.

Nous étudierons au cours de ce livre comment bâtir une capacité de conduite de projets dynamisant le bon sens et la coopération active, seule recette efficace pour piloter un projet en univers complexe.

La démarche de « bon sens » que je vous propose au fil de ces pages synthétise les résultats d'une enquête conduite auprès d'une trentaine

de chefs de projet, managers et dirigeants, tous expérimentés et n'ayant pas peur d'aborder franchement ce thème. La démarche est structurée selon quatre axes principaux d'intervention :

- ▶ maîtriser l'organisation du projet ;
- ▶ dynamiser la coopération étendue ;
- ▶ développer les outils d'assistance à l'anticipation ;
- ▶ faciliter l'intégration, accompagner le changement.

Cette démarche développe les douze pratiques de bon sens essentielles pour réussir les projets d'entreprise.

Synthèse, pour faire vite

Quoi ?

Cet ouvrage expose et détaille une démarche d'efficacité pour aller au-delà des simples outils et méthodes procédurales qui ne suffisent guère pour achever un projet, en parfait accord avec les attentes du client dans le délai voulu et au coût prévu.

Pourquoi ?

Les statistiques de taux d'échec des projets ne sont pas une légende. Selon le Standish Group, moins d'un tiers des projets technologiques d'entreprise sont achevés avec succès. Si l'utilisation des méthodes et des référentiels est indispensable, elle n'est pas suffisante. Il faut donc aller au-delà des méthodes et des référentiels, et adopter des principes de bon sens.

Pour qui ?

Tout manager en charge de la réalisation d'un projet d'entreprise, souhaitant réaliser sa tâche en vrai professionnel, est concerné par cette démarche. Le livre s'adresse autant aux chefs de projet déjà expérimentés qu'aux débutants. Les premiers profiteront de cette lecture pour organiser leurs propres outils ; les seconds trouveront matière à forger leurs propres pratiques.

Où ?

Les entreprises industrielles et commerciales, les administrations, les services publics et les collectivités territoriales, comme toutes les organisations souhaitant mettre en œuvre un projet stratégique de portée technologique et organisationnelle, sont concernés par cette étude.

Comment ?

La démarche, structurée selon quatre axes principaux d'intervention, développe les douze bonnes pratiques pour réussir les projets complexes. Outils, témoignages de professionnels confirmés et recommandations illustrent la démarche. Cette 4^e édition profite des retours d'expérience des précédentes publications, et renforce l'accent sur l'efficacité professionnelle du manager.

Combien ?

Il n'y a rien à acheter sinon cet ouvrage. Il faut juste prendre le temps de le lire soigneusement et faire siennes la démarche et les recommandations de bon sens, en écho avec sa propre expérience.

Nouveauté de la 4^e édition

Depuis la première édition de cet ouvrage (*Les secrets de la conduite de projet* en 2003), de nombreux lecteurs ont mis en œuvre la démarche et les bonnes pratiques décrites dans ces pages. Cette nouvelle édition met à profit les multiples retours d'expérience collectés. Chacun des quatre axes support de la démarche est désormais parachevé de la description détaillée d'une technique ou d'un outil destiné à améliorer l'efficacité professionnelle du chef de projet.

Pour réussir les projets complexes, l'expérience nous enseigne en effet l'importance de maîtriser quelques techniques et outils fondamentaux qui, paradoxalement, ne sont que rarement au programme des formations dédiées à la gestion de projet.

Ainsi, un manager qui ne maîtrise pas un tant soit peu les techniques de la négociation rencontrera bien des difficultés lors de la conduite d'un projet aux multiples parties prenantes. Les rapports de force sont

nécessairement déséquilibrés et motivés par des intérêts divergents. Les *techniques de négociation* appliquées à la gestion des projets complexes sont présentées à l'axe 1.

La qualité de la constitution des équipes est un facteur clé de la réussite des projets. Ce propos n'est plus à démontrer. Mais une équipe, ce n'est pas uniquement un regroupement de compétences. Ce sont aussi des hommes et des femmes qui bâtissent leurs propres réseaux relationnels selon leurs affinités personnelles. Nous étudierons à l'axe 2 quelques *techniques de psychosociologie* appliquées à la gestion de projet.

Le pilotage du projet ne présente pas de grandes difficultés une fois que l'on a bien compris qu'il ne suffit pas de suivre les coûts et délais, mais bien de l'inscrire dans une démarche d'amélioration continue (axe 3). En revanche, on peut légitimement se demander pourquoi le chef de projet n'applique pas plus souvent à sa propre pratique quelques techniques d'organisation élémentaires. Adopter une méthode rationnelle de gestion du temps est bien la meilleure solution pour limiter le stress et les angoisses. La méthode *de gestion du temps* pour le chef de projet est présentée à l'axe 3.

Enfin, l'accompagnement du déploiement du projet repose essentiellement sur une communication de qualité ; que ce soit pour exploiter les nouvelles voies technologiques de type Web 2.0 ou pour utiliser des moyens plus classiques, elle ne saurait être improvisée. Les *outils et techniques de communication* appliqués à l'accompagnement du changement des projets complexes sont présentés à l'axe 4.

Les lecteurs souhaitant une piqûre de rappel à propos des techniques, méthodes, normes et outils plus classiques utilisés dans les démarches projets chargeront le livre blanc *L'essentiel du chef de projet, les fiches pratiques pour réussir*. Il est gratuit pour les lecteurs de cette 4^e édition.

Huit témoignages sur le vif et 21 recommandations complètent ces thèmes.



Achévé d'imprimer
N° d'éditeur : 4240

