



# Formation Chef de projet



## Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain

EYROLLES

<http://www.chef-de-projet.org>

# La méthode ne suffit pas

- 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.
- 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.

# Les projets sont complexes

- 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 complexes et se satisfont fort peu de démarches rationalisant à l'extrême.

# La préparation est importante...

- 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 délai et budget impartis.
- Autant de conditions incontournables pour conduire les projets actuels.

# ...Mais elle ne suffit pas !

- 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.

# Le bon sens pratique

- Cette autre chose, impalpable par définition, c'est peut-être bien le « **bon sens pratique** » qui caractérise les managers qui réussissent.

# Le chef de projet exploite son « bon sens pratique »

- 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.

## ...Sur de solides repères

- 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.



## Sortir le nez des compteurs...

- 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.

## ...et privilégier la création de valeur

- 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 !

# Le facteur humain fait la différence 1

- Faire preuve de bon sens, en substance, c'est prendre conscience que le facteur humain fait toute la différence.

## Le facteur humain fait la différence 2

- C'est bien là le principal reproche que l'on peut faire aux modes de conduite de projet traditionnels :
  - Ils sont trop instrumentalisées, et le facteur humain a été oublié.
  - Seuls le choix de la méthode, l'exécution des procédures et le suivi des temps et des dépenses sont considérés comme dignes d'intérêt.
  - Les femmes et les hommes ne sont perçus qu'en termes de compétences, c'est-à-dire comme instruments de production.

## Le facteur humain fait la différence 3

- Pourtant, il n'est guère besoin de se livrer à de longues explications pour prendre conscience que l'humain est présent à toutes les phases du processus.

## Le facteur humain fait la différence 4

- Ce sont bien des hommes qui décident de la portée et de l'enveloppe budgétaire du projet, ce sont encore des hommes qui le réalisent, et ce sont toujours des hommes qui utiliseront au final le système une fois celui-ci déployé.
- Toutes les décisions sont prises par des femmes et des hommes dont la rationalité est influencée par leurs sensations, leurs émotions et leurs ambitions.
- Comment espérer réussir un projet d'entreprise, si l'on prend un soin méticuleux à le déshumaniser sous une couche d'instruments formalisés ?

# Le chef de projet efficace pratique un management humain 1

- Les chefs de projet chevronnés ont bien compris que la solution n'était sûrement pas de se cacher derrière des règles et des batteries d'outils aussi sophistiqués soient-ils.
- Ils préfèrent au contraire accorder la place de choix aux femmes et aux hommes impliqués directement ou indirectement par le projet pour résoudre l'énigme de la complexité.

# Le chef de projet efficace pratique un management humain 2

- Un projet, ce n'est pas uniquement des plannings, des tableaux de bord et des comptes rendus de réunions.
- Un projet, c'est avant tout des échanges et des discussions, des accords en toute intelligence et des négociations plus ardues, de la réflexion en équipe et des prises de décisions difficiles, des conflits parfois, mais aussi des moments de réjouissance.



# Le chef de projet efficace pratique un management humain 3

- Un avancement bien maîtrisé, une bonne idée enfin trouvée pour résoudre un problème bloquant, ou ne serait-ce qu'un bon mot qui détend l'atmosphère d'une réunion trop tendue, suscitent des instants d'allégresse qui à eux seuls justifient que nous soyons si nombreux à prendre plaisir à exercer ce métier passionnant.

# Le chef de projet efficace, le livre

- Le livre le chef de projet efficace développe une démarche de terrain pour 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.

# Le livre de référence...



## Le chef de projet efficace

*12 bonnes pratiques pour un management humain*

Editions Eyrolles

6<sup>ème</sup> édition 2018

250 pages 22 Euros

<http://www.chef-de-projet.org>



# Au programme :

## Les sept compétences du chef de projet efficace

- Un guide pratique pour connaître les bonnes aptitudes et cultiver les compétences afin de devenir un chef de projet réellement efficace
  - ① Organisateur
  - ② Pilote
  - ③ Donneur de sens
  - ④ Bâtitteur d'équipe
  - ⑤ Dynamiseur d'échanges
  - ⑥ Accoucheur d'idées
  - ⑦ Diplomate

# Au programme :

## Les quatre axes d'action

- Le livre est organisé selon les 4 axes d'action suivants, ce sont les 4 axes d'action où le « bon sens pratique » fait la différence.
  - ① Maîtriser l'organisation du projet
  - ② Dynamiser la coopération étendue
  - ③ Développer les outils d'assistance à l'anticipation
  - ④ Faciliter l'intégration – Accompagner le changement

# Au programme :

## Les douze bonnes pratiques des chefs de projet chevronnés

- Pour chacun des axes d'action, le livre développe les bonnes pratiques des chefs de projet chevronnés.
- Ces 12 bonnes pratiques sont l'expression du « **Bon sens** ».
- Elles ont été collectées auprès de plusieurs dizaines de chefs de projet internationaux avant d'être mises en forme et structurées pour un transfert didactique.

# Au programme : Les quatre outils d'efficacité du manager

- ① Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes
- ② Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes
- ③ Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management de projets complexes
- ④ La communication au service de l'accompagnement du changement

# À propos de l'auteur

- Alain Fernandez, consultant indépendant depuis plus de trente ans, a dirigé et accompagné un grand nombre de projets d'entreprise en France et à l'étranger en utilisant la démarche décrite dans cet ouvrage. Enseignant et formateur, il est aussi l'auteur de plusieurs livres de référence sur le thème du management de la performance et de la conduite de projet vendus à plusieurs milliers d'exemplaires.

