

LE CHEF DE PROJET EFFICACE

12 BONNES PRATIQUES POUR UNE DÉMARCHE D'ENTREPRENEUR



La presse en parle
Du référentiel au calcul des coûts directs et indirects, en passant par la synchronisation des rôles et la mesure de la performance, ce livre analyse les douze facteurs de réussite d'un projet
L'Expansion



Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.

Elaboré à partir de l'expérience cumulée de plusieurs dizaines d'experts internationaux, cet ouvrage expose concrètement une méthodologie fondée sur les 12 pratiques de bon sens à mettre impérativement en oeuvre pour réussir les projets d'entreprise, complexes de nature.

Cette nouvelle édition, revue et augmentée, développe particulièrement les outils et techniques pour améliorer son efficacité professionnelle. C'est bien en adoptant une logique personnelle d'amélioration continue que le manager de projet perfectionne sa pratique, accroît son potentiel et renforce ainsi sa capacité de rebond.

Le chef de projet efficace est l'un des ouvrages les plus lus sur la gestion de projet en France.

Pratique, composé de courts chapitres et de schémas allant droit à l'essentiel, il liste les procédés indispensables pour mener à bien un projet et tirer profit des qualités de son équipe, et va plus loin en abordant la notion d'efficacité, gage de la réussite complète d'un projet.

Commentaire Eyrolles.com

*Alain
Fernandez*
 Consultant
 International

Au cours de sa carrière, Alain Fernandez a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Consultant, expert et formateur international, il a dirigé de nombreux projets d'entreprise en utilisant la démarche développée dans ce livre.



12 bonnes pratiques pour entreprendre les projets d'entreprise

Pour réussir les projets d'entreprise, complexes par nature, il ne suffit plus de se contenter de satisfaire le traditionnel triptyque **qualité-délais-coûts**, même si l'on y adjoint la désormais incontournable **maîtrise des risques**. La **coopération active** de l'ensemble des partenaires, tout comme l'accession à l'optimum de **créativité de l'équipe**, sont les facteurs qui font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en **12 bonnes pratiques** les conditions nécessaires pour réussir tout projet d'entreprise. Régulièrement mis à jour, cet ouvrage vous explique comment :

- Négocier efficacement avec tous les partenaires
- Anticiper les risques et les menaces
- Satisfaire toutes les parties prenantes
- Bâtir des équipes performantes
- Dynamiser la créativité collective au sein de l'équipe
- Réaliser le tableau de bord projet
- Réussir l'accompagnement du changement
- Equilibrer son temps personnel et professionnel
- Accroître significativement sa capacité de rebond

© Groupe Eyrolles

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site www.chef-de-projet.org

Cette nouvelle édition exploite plus avant les **outils d'amélioration de l'efficacité professionnelle du manager**, unique solution pour réussir les projets complexes et accroître sa capacité de rebond.



Techniques de la **négociation** appliquée à la gestion des projets d'entreprise
Pratique de la **psychosociologie** pour bâtir des équipes efficaces
Méthodes de **gestion du temps** comme recette anti-stress,
Maîtrise des **techniques de communication** pour mieux assurer la conduite du changement

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 délai 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

Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.

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 4e 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 piqure 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 4e édition.

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

Sommaire

Introduction Manager un projet : *une affaire de « bon sens »*

En préambule Conduire un projet : *une démarche d'entrepreneur*

AXE 1 Maîtriser l'organisation du projet

Témoignage de Charles – Il n'y a pas que des copains dans l'entreprise

- **1ère** pratique de bon sens - Construire le référentiel de valeurs

Témoignage de Hans – Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer

- **2ème** pratique de bon sens - Privilégier la réactivité
- Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation
- Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils
- *Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes*

AXE 2 Dynamiser la coopération étendue

Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d'orchestre

- **3ème** pratique de bon sens - Synchroniser les rôles
- **4ème** pratique de bon sens - Abandonner le management autoritaire

Témoignage de Clara – Le nouveau est un tire-au-flanc... qui sait aussi tirer les bonnes ficelles

- **5ème** pratique de bon sens - Favoriser la coopération interne et externe
- Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes
- *Efficacité du manager – Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes*

AXE 3 Développer les outils d'assistance à l'anticipation

Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées

- **6ème** pratique de bon sens - *Mesurer la performance pour assister la prise de décision*

Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord

- **7ème** pratique de bon sens - *Assurer le suivi des enjeux*
- **8ème** pratique de bon sens - *Adopter une démarche d'amélioration continue*
- **9ème** pratique de bon sens - *Anticiper les risques d'échec*
- Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage
- *Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes.*

AXE 4 Faciliter l'intégration

Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas

- **10ème** pratique de bon sens - *Intégrer les projets dans la chaîne de valeur*

Témoignage de José-Miguel – Pour réussir le changement, éviter les classements a priori.

- **11ème** pratique de bon sens - *Assurer un pilotage actif du changement*
- **12ème** pratique de bon sens - *Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux*
- Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système
- *Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement*

- **Conclusion**
- **Bibliographie**
- **Index**

[Téléchargez le sommaire détaillé du chef de projet efficace](#)

Si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils, la question serait déjà réglée depuis un bon moment et ne susciterait plus autant de débats !

La presse en parle...

Du référentiel au calcul des coûts directs et indirects, en passant par la synchronisation des rôles et la mesure de la performance, ce livre analyse les douze facteurs de réussite d'un projet.

L'Expansion

Ce guide présente les douze facteurs clés à mettre en oeuvre pour mener à bien un projet. Au-delà du choix de la méthode et des outils utilisés, il met en avant le rôle du manager qui doit maîtriser l'organisation du projet, dynamiser la coopération étendue, développer les outils d'assistance à l'anticipation et faciliter l'intégration. L'auteur redonne ainsi sa valeur à l'homme et à son bon sens naturel.

Journaldunet.com

Témoignages de pros...

Des règles de bon sens pratique concrètes et opérationnelles.

Mario Collati, Manager de projet agro-alimentaire dans un cabinet conseil international

Un ouvrage pratique et agréable à lire. **Pascal Blachier**, Consultant Setec

Un livre clair et précis qui bouscule les sempiternels discours habituels.

Serge Riabine, Senior Consultant projet technologie

Un concentré d'expériences basées essentiellement sur les projets informatiques mais utiles à tous. Le site web **www.gestiondeprojet.com**

Un transfert de connaissances réussi : les principes exposés dans ce livre sont aisés à mettre en oeuvre. **Jean-Marc Petit**, Groupe BSN

Le chef de projet efficace est l'un des ouvrages les plus lus sur la gestion de projet en France. Pratique, composé de courts chapitres et de schémas allant droit à l'essentiel, il liste les procédés indispensables pour mener à bien un projet et tirer profit des qualités de son équipe, et va plus loin en abordant la notion d'efficacité, gage de la réussite complète d'un projet. **Eyrolles**

Le chef de projet efficace

*12 bonnes pratiques pour une démarche
d'entrepreneur*



4^{ème} édition 2011

220 pages 19 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Dispo en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

Les livres de référence...



Les nouveaux tableaux de bord des managers
Le projet décisionnel en totalité
5ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



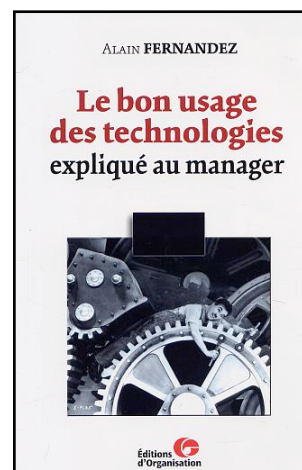
L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de pilotage
avec Microsoft © Excel
3ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
Les 12 pratiques de bon sens pour réussir
les projets
4ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au
manager
Les technologies de l'information
expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Les sites de référence...

- **Contrôle de gestion** www.controle-de-gestion.com
- **Le tableau de bord sous Excel** www.tableau-de-bord.org
- **Business Performance Management, Piloter la performance** www.piloter.org
- **Tableau de bord de pilotage et de gestion** www.nodesway.com
- **Le guide du chef de projet, manager les projets** www.chef-de-projet.org
- **Le blog de la performance** www.le-perfologue.net
- **Se mettre à son compte, consultant indépendant** www.asoncompte.com
- **Perfonomique, l'ebook gratuit du management** www.perfonomique.com