

Alain Fernandez

LE CHEF DE PROJET EFFICACE

3^e édition revue et augmentée

© Groupe Eyrolles, 2003, 2005, 2009

ISBN : 978-2-212-54248-6

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

Remerciements	V
Introduction – Manager un projet : une affaire de « bon sens »	XIII
En préambule – Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur	XVII

AXE 1 Maîtriser l'organisation du projet

<i>Témoignage de Charles – Il n'y a pas que des copains dans l'entreprise</i>	3
1^{re} pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeur	5
Comment calculer le retour sur investissement ?	5
Bâtir le référentiel commun de valeurs	13
<i>Témoignage de Hans – Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer</i>	21
2^e pratique de bon sens – Privilégier la réactivité	23
Planification : le principe	23
Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement	28
Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation	35
Découper le projet en lots	35

Développer la coopération dès les prémices du projet...	35
Utiliser au mieux les compétences	36
Assurer la logistique	36
Maîtriser les affectations.....	37
Limitier les changements de priorités	37
Gérer les détails	38
Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils	39
Les limites des démarches normalisatrices.....	39
Utiliser les méthodes à bon escient	41

AXE 2

Dynamiser la coopération étendue

<i>Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d'orchestre</i>	45
3^e pratique de bon sens – Synchroniser les rôles.....	47
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	47
Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe	48
4^e pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire	53
Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes.....	53
Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes.....	56
Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet.....	58

<i>Témoignage de Clara – Le nouveau est un tire-au-flanc... qui sait aussi tirer les bonnes ficelles</i>	63
5^e pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe	65
Construire l'équipe	65
Respecter les individualités	71
Dynamiser l'autonomie.....	73
Donner un sens à l'action	74
Partager le même référentiel de valeur	76
Maîtriser les interfaces.....	77
Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes	79
Maintenir une communication permanente.....	79
Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher.....	79
Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance.....	80

AXE 3

Développer les outils d'assistance à l'anticipation

<i>Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées</i>	85
6^e pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision.....	87
La mesure n'est pas une fin en soi.....	87
La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation	88

<i>Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord</i>	91
7^e pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux	93
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget: les courbes en S	93
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces	98
8^e pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue	101
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire.....	102
9^e pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec	105
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé	106
L'évaluation préalable du risque en 5 temps.....	107
Réaliser le tableau de bord projet	111
Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage	119
Pour venir à bout de son projet tableau de bord: ne négligez pas l'étape de collecte	119
Pour une véritable coopération de tous : ne prenez pas les autres pour des ânes.....	119
Pour une prise de décision efficace : évitez que la construction des indicateurs ne soit une fin en soi	120
Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique : n'automatisez pas tout !	120

AXE 4

Faciliter l'intégration – Accompagner le changement

<i>Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas</i>	125
10^e pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur	127
Intégration organisationnelle	128
Intégration technologique	130
Intégration culturelle.....	131
<i>Témoignage de José-Miguel – Pour réussir le changement, éviter les classements a priori</i>	133
11^e pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement	135
Qu'est-ce que le changement?.....	135
Pour une démarche de conduite de changement réussie	137
12^e pratique de bon sens – Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux	147
Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système	151
Pour limiter l'évolution du nombre des opposants : tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation	151
Pour limiter la propagation des rumeurs : facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité	152
Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun : évitez les discours trop généralistes	152
Pour éviter les rejets trop précoces : prenez soin d'assurer une continuité de services.....	153

Conclusion	155
Coopérer, ce n'est pas toujours si simple.....	155
La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement	157
Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale.....	158
Bibliographie	161
Index	163