

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

DU MÊME AUTEUR

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

Sommaire

Introduction.....	XIII
Manager un projet : une affaire de « bon sens ».....	XIII
Synthèse, pour faire vite	XV
Nouveauté de la 4 ^e édition.....	XVI
En préambule – Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur	XIX

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	12
<i>Témoignage de Hans – Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer.....</i>	19

2^e pratique de bon sens – Privilégier la réactivité	21
Planification : le principe	21
Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement	25
Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation	31
Découper le projet en lots.....	31
Développer la coopération dès les prémices du projet.....	32
Utiliser au mieux les compétences.....	32
Assurer la logistique	33
Maîtriser les affectations.....	33
Limiter les changements de priorités	33
Gérer les détails	34
Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils	35
Les limites des démarches normalisatrices.....	35
Utiliser les méthodes à bon escient.....	37
Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes	39
Comment faire ?	40
Les principales difficultés d'une négociation	44
Comment ne pas rater une négociation	45
Axe 2	
Dynamiser la coopération étendue	
<i>Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d'orchestre ..</i>	49
3^e pratique de bon sens – Synchroniser les rôles	51
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	51
Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe	53
4^e pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire	57
Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes	58

Sommaire

Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes	60
Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet	61
<i>Témoignage de Clara – Le nouveau est un tire-au-flanc... qui sait aussi tirer les bonnes ficelles</i>	<i>67</i>
5^e pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe.....	69
Construire l'équipe	70
Respecter les individualités	75
Dynamiser l'autonomie	76
Donner un sens à l'action.....	78
Partager le même référentiel de valeur.....	78
Maîtriser les interfaces.....	79
Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes	81
Maintenir une communication permanente.....	81
Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher	81
Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance	82
Efficacité du manager – Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes	85
La communication maîtrisée.....	85
Les conditions pour réussir	91

Axe 3

Développer les outils d'assistance à l'anticipation

<i>Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées.....</i>	<i>95</i>
6^e pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision	97
La mesure n'est pas une fin en soi.....	97

La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation.....	98
<i>Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord.....</i>	101
7^e pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux.....	103
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget : les courbes en S.....	103
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces	107
8^e pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue.....	109
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire.....	110
9^e pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec	113
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé	114
L'évaluation préalable du risque en 5 temps	115
Réaliser le tableau de bord projet	118
Synthèse : un système de pilotage intégral	123
Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage	125
Pour venir à bout de son projet tableau de bord : ne négligez pas l'étape de collecte.....	125
Pour une véritable coopération de tous : ne prenez pas les autres pour des ânes	125
Pour une prise de décision efficace : évitez que la construction des indicateurs ne soit une fin en soi.....	126
Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique : n'automatisez pas tout !	126
Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes.....	129
Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche	130
La gestion du temps	131

Axe 4

Faciliter l'intégration – Accompagner le changement

<i>Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas</i>	137
10^e pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur	139
Intégration organisationnelle	140
Intégration technologique	141
Intégration culturelle	142
<i>Témoignage de José-Miguel – Pour réussir le changement, éviter les classements a priori</i>	145
<i>11^e pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement</i>	147
Qu'est-ce que le changement ?	147
Pour une démarche de conduite de changement réussie	149
12^e pratique de bon sens – Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux	157
Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système	161
Pour limiter l'évolution du nombre des opposants : tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation	161
Pour limiter la propagation des rumeurs : facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité	162
Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun : évitez les discours trop généralistes	162
Pour éviter les rejets trop précoces : prenez soin d'assurer une continuité de services	162
Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement	165
Comment faire ?	165
Utiliser les technologies	167
L'apprentissage pour tous	169

Conclusion	171
Coopérer, ce n'est pas toujours si simple... ..	171
La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement	172
Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale.....	173
Bibliographie	175
Index	177



Achevé d'imprimer
N° d'éditeur : 4240

