



Formation Nodesway



Devenir un chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain

Pour toi, c'est quoi
un chef de projet
efficace ?

Comme ça, rapidement,
je dirais que c'est un
manager qui réussit les
projets qui lui sont
confiés.



OK, mais c'est quoi
réussir les projets ?

Là encore, sans réfléchir
trop longtemps, je dirais
qu'un projet est réussi
s'il atteint le résultat
prévu dans les délais et
les coûts prévus.



Alors, prenons le temps de réfléchir. Si, face aux difficultés et en accord avec les parties prenantes, on a légèrement adapté la finalité, augmenté l'enveloppe budgétaire ou rallongé les délais, sera-t-il un échec pour autant ?

Effectivement, ne parlons plus sans réfléchir et je reformule : un projet est réussi s'il atteint un résultat conforme aux attentes des parties prenantes, dans un délai et à un coût jugés comme satisfaisants.



Poursuivons...
Que faut-il faire alors
pour être un chef de
projet efficace ?

Déjà, un chef de projet
efficace prépare son
projet. Il étudie le besoin,
forme son équipe et
dresse le plan d'exécution.



...Et ensuite, on n'a plus qu'à appliquer le plan ? Et en cas de difficulté, comme nous l'avons évoqué, on maintient le plan sans le changer d'un iota ?

Non, bien sûr, pas si vite, je n'ai pas dit cela. En cas de difficulté, insurmontable en apparence, il faut savoir adapter « au mieux » le déroulement du projet.



Et le « au mieux », qui le fixe ?
Le chef de projet tout seul ?

Pas du tout. Il travaille avec les
parties prenantes, il négocie pour
atteindre un résultat satisfaisant
à un coût acceptable, comme
nous l'avons déjà dit.



Donc un projet un peu complexe doit être « adapté » en cours de réalisation. Il vaut mieux le savoir d'entrée de jeu. Les plans et, plus généralement l'organisation, ne sont pas fixés une fois pour toutes.

On dira que le chef de projet doit **maîtriser l'organisation du projet** dans une dimension « dynamique » et non plus « statique ».



Mais là, on parle au singulier, comme si le chef de projet était seul à décider. Qu'en est-il de l'équipe ?

Il est vrai que réaliser un projet est un véritable travail en équipe. Il n'y a plus guère de place pour les autocrates.



De nombreux chefs de projet chevronnés jugent d'ailleurs que l'efficacité est étroitement liée à la capacité de construire une équipe. Tu en penses quoi ?

Disons que c'est l'une des caractéristiques de l'efficacité. Il ne suffit pas de construire l'équipe, encore faut-il dynamiser l'esprit de coopération.



Il ne faut pas laisser l'équipe s'isoler du reste de l'organisation. C'est aussi du rôle du chef de projet de bâtir des ponts.

C'est juste. Retenons alors que le chef de projet efficace se doit aussi de **dynamiser la coopération étendue**, à l'intérieur de l'équipe et avec le reste des acteurs directement ou indirectement concernés par le projet.



Revenons maintenant aux nécessités d'adapter les projets un peu complexes. Comment s'y prendre, et à quel moment doit-on prendre la décision de réorienter le projet ?

C'est vrai, et à part de rares exceptions, tous les projets d'entreprise sont complexes. Le chef de projet se doit de rester « aux aguets » pour justement réorienter le projet au moment opportun.



Essayons d'être un peu plus précis. Qu'est-ce que cela veut dire « *rester aux aguets* » ? Qu'est-ce donc que le « *moment opportun* » ?

Tu as raison, soyons concret. « *Rester aux aguets* », c'est être réactif. On dira plutôt que le chef de projet « *pilote* » afin d'être un peu plus proactif.



D'accord, il pilote.
Mais tu n'as pas répondu
à la seconde partie de la
question : qu'est donc que
le *moment opportun* ?

C'est vrai que ce terme est
un peu vague. Disons qu'il
importe de prendre la
bonne décision, dès que les
premiers signes de dérive
apparaissent, avant d'être
contraint par l'urgence.



L'urgence est mauvaise conseillère, et le « sauve qui peut » n'incite jamais à faire les meilleurs choix. Il faut donc disposer d'outils pour assister le pilotage.

Effectivement, un tableau de bord bien conçu est indispensable pour mesurer la performance et aussi pour prévenir les dérives. De même, un suivi précis des enjeux, des risques et des menaces est tout autant incontournable.



Donc, on peut aussi formuler que le chef de projet efficace se dote des outils de pilotage adéquat.

Je préciserais même qu'il les personnalise à sa main, à son besoin. Il est de son rôle de **développer les outils d'assistance à l'anticipation.**



Tout à l'heure, à propos de la coopération, nous avons abordé l'importance de créer des « ponts » entre l'équipe et les autres acteurs de l'entreprise. Ça me semble essentiel. On peut développer ?

En fait, les échanges réguliers entre les membres de l'équipe et le reste de l'entreprise est partie intégrante de ce que l'on appelle habituellement l'accompagnement du changement.



Ah, l'accompagnement du changement ! Voilà un thème que j'aimerais que l'on aborde. Tout le monde en parle mais dans les faits, à part quelques vagues sessions de formation juste avant de boucler la recette...

C'est pourtant l'une des principales dimensions du projet. Dès que la décision de lancer le projet est prise, l'accompagnement du projet devrait commencer.



Je pense que tout le monde est désormais convaincu de la nécessité d'accompagner le changement. Pourtant, et je persiste, de nombreux projets capotent parce que l'on ne soigne pas cette phase. Comment l'expliques-tu ?

Encore faut-il prévoir les budgets de ses ambitions. Les actions d'accompagnement coûtent et prennent du temps. Et l'enveloppe budgétaire est déjà bien étreinte.



Donc prévoir les budgets de l'accompagnement et le conduire en parallèle du projet est aussi une caractéristique d'un chef de projet efficace.

Effectivement, le chef de projet doit **faciliter l'intégration et accompagner le changement**



Récapitulons.

Le chef de projet efficace doit :

- 1. Maîtriser l'organisation du projet**
- 2. Dynamiser la coopération étendue**

Poursuivons :

- 3. Développer les outils d'assistance à l'anticipation**
- 4. Faciliter l'intégration et accompagner le changement**



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

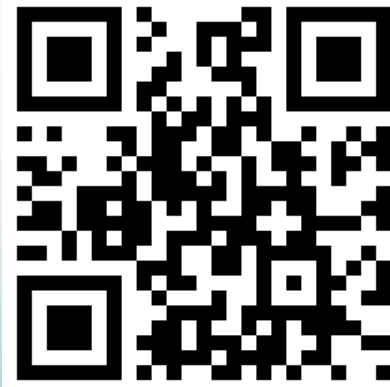
12 bonnes pratiques pour un management humain

Editions Eyrolles

6^{ème} édition 2018

250 pages 22 Euros

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



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.

