

# 12 bonnes pratiques pour une conduite de projet réussie



Gestion de projet  
↑

6<sup>e</sup> édition

Alain Fernandez

## Le chef de projet **efficace**

12 bonnes pratiques  
pour un management humain



**EYROLLES**

<http://www.piloter.org/projet/>

L'ensemble de ce texte est sous copyright  
©Alain Fernandez et ©Groupe Eyrolles  
Vous pouvez distribuer ce texte à volonté  
mais il est formellement interdit de le modifier.

CONDUITE DE PROJET RÉUSSIE  
LE BON SENS AU SERVICE DE LA CRÉATION  
DE VALEUR

***Préambule : Conduire un projet :  
une démarche d'entrepreneur***

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.

Mais en réalité, les projets complexes ne se déroulent pas en univers certain et sont par définition un foyer d'imprévu. Il est temps de réformer la notion de qualité et d'adopter une démarche d'entrepreneur selon quatre grands axes d'action.



# *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 à la règle. 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 des ressources, et vérifier la faisabilité

selon les délais et budgets 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 de toutes les parties prenantes 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 du travail. 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!

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

C'est bien là le principal reproche que l'on peut faire aux modes de conduite de projet traditionnels. Ils sont trop instrumentalisés, 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 des instruments de production.

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

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 ?

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 une place de choix aux femmes et aux hommes impliqués directement ou indirectement dans le projet pour résoudre l'énigme de la complexité. Un projet, ce ne sont pas uniquement des plannings, des tableaux de bord et des comptes rendus de réunions.

Un projet, ce sont 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 décision difficiles, des conflits, parfois, mais aussi des moments de réjouissance.

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.

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 soixantaine de chefs de projet, managers et dirigeants, tous expérimentés et n'ayant pas peur d'aborder franchement ce thème.

Après un court préambule et un bref rappel sur le déroulement d'un projet d'entre-prise, nous nous attarderons un instant, afin que nous soyons bien en phase, sur les sept principales compétences d'un chef de projet efficace.

Ensuite, profitant des résultats de l'enquête de terrain, nous étudierons les douze bonnes pratiques de bon sens qui font la différence. 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.

Cette démarche développe les douze pratiques de bon sens essentielles pour réussir les projets d'entreprise.

***(Ce texte est l'introduction de la 6<sup>ème</sup> édition du “Chef de projet efficace” © Editions Eyrolles)***

**AXE 1 :**

**MAÎTRISER L'ORGANISATION DU  
PROJET, *CE N'EST PAS  
UNIQUEMENT PLANIFIER***

Organiser ne se limite pas à définir la phase de planification. Organiser, c'est aussi bâtir le cadre de référence déterminant le système de valeur et de performance, en parfaite compréhension avec l'ensemble des acteurs du projet.



**1<sup>ER</sup> BONNE PRATIQUE –  
LA CONSTRUCTION D’UN RÉFÉRENTIEL DE  
VALEUR CONSENSUEL EST UN PRÉALABLE  
À TOUT PROJET**

*Pourquoi, une fois achevés, autant de projets se  
révèlent si peu conformes aux attentes ?*

*Il est important de revisiter le calcul du ROI (Retour  
Sur Investissement) et d’adopter une approche fondée  
sur l’analyse de la valeur pour bâtir un véritable  
référentiel de valeurs consensuelles.*

## Au programme...

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

### ✓ Comment calculer le retour sur investissement?

- ➔ Du retour sur investissement à l'analyse de la valeur
  - Pour que les moyens ne justifient pas la fin
  - L'époque révolue de la suprématie du court terme
  - Remplacer le «*toujours plus pour moins cher*»
  - par le «*toujours mieux pour durer plus longtemps*»
  - Réviser et adapter le [calcul du ROI](#)
- ➔ Tenir compte du coût total de possession
  - Calculer le [Total Cost of Ownership \(TCO\)](#)
  - Évaluer le coût du non-investissement
  - Parvenir à une vision globale
  - Évaluer les risques

### ✓ Bâtir le référentiel commun de valeurs

- ➔ L'analyse de la valeur au service du rapprochement client-prestataire
- ➔ L'analyse de la valeur est un outil de communication
  - Bâtir un référentiel de compréhension commune
  - Une approche participative qui facilite le consensus
  - Agir en connaissance de cause
  - Rapprocher planification et référentiel de valeur

**2<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**  
**DÉPASSER L'APPROCHE MÉCANISTE ET**  
**DÉTERMINISTE LORS DE LA PHASE DE**  
**PLANIFICATION POUR PRIVILÉGIER LA**  
**RÉACTIVITÉ**

***Pourquoi, malgré tout le soin apporté à l'élaboration des plannings, les projets ne se déroulent jamais comme prévu ?***

***Il est bon de modérer sa confiance dans les prévisions pour accorder plus d'attention à sa capacité de réaction.***

# *Au programme...*

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

## ✓ Planification: le principe

- Le [Work Breakdown Structure](#)
- Les outils de la planification : [le Pert](#)
- Tenir compte de la disponibilité des ressources

## ✓ Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement

- Le plan est trompeur
- L'héritage encombrant de la confiance dans la prévision et la rationalisation
- Planifier selon deux niveaux de précision
- Les plans les plus rigoureux ne sont pas les plus efficaces
- Splendeurs et misères du planificateur

## ✓ Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation

- Découper le projet en lots
- Développer la coopération dès les prémices du projet
- Utiliser au mieux les compétences
- Assurer la logistique
- Maîtriser les affectations
- Limiter les changements de priorités
- Gérer les détails

**EFFICACITÉ DU MANAGER**  
**LES TECHNIQUES DE LA NÉGOCIATION**  
**APPLIQUÉES À LA GESTION DES PROJETS**  
**COMPLEXES**

## *Au programme...*

✓ Comment faire ?

- S'assurer de la complétude de l'information
- Instaurer un régime de confiance pour des échanges productifs
- Gérer le questionnement
- Manager les conflits
- Passer de l'adversité à la coopération
- Gérer les concessions et les contreparties

✓ Les principales difficultés d'une négociation

- [De la théorie à la pratique](#)
- Ceux qui ne jouent pas le jeu
- Les ambitieux égoïstes
- Les manipulateurs
- Les belliqueux
- Les passagers clandestins
- Les gains ne sont pas toujours perceptibles

✓ Comment ne pas rater une négociation

## **AXE 2**

# **DYNAMISER LA COOPÉRATION ÉTENDUE, *CE N'EST PAS* *COORDONNER***

À l'origine du projet, le manager ne dispose pas de toutes les cartes et ne peut dicter à la virgule près les tâches respectives. Seules les approches dynamisant la coopération de l'ensemble des acteurs sont susceptibles de mener à la réussite.

**3<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**  
**REEMPLACER LA COORDINATION DES**  
**TÂCHES PAR LA SYNCHRONISATION DES**  
**RÔLES**

*La complexité des projets actuels se satisfait fort peu des principes classiques de parcellisation des tâches encore en vigueur. Il est temps de laisser une plus large latitude d'action aux acteurs spécialistes en charge de la réalisation.*

## *Au programme...*

*Témoignage de Cécile : Le chef de projet est le chef d'orchestre*

- ✓ Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils
- ✓ Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe
  - Le maître mot: communiquer
  - LES 10 COMPORTEMENTS DÉVIANTS SELON BRINKMAN ET KIRSCHNER
  - Le comportement déviant n'est pas toujours le propre d'un individu
  - Soigner ses relations avec les responsables fonctionnels
  - La gestion d'équipe: une affaire de synchronisation



**4E BONNE PRATIQUE –  
ABANDONNER RÉELLEMENT LE MODE DE  
MANAGEMENT TRADITIONNEL  
AUTORITAIRE**

*Les managers hésitent encore à abandonner le mode de management classique et directif, qui n'est pourtant pas adapté à la gestion des projets complexes, ne permet pas la résolution optimale des problèmes et n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes.*

## *Au programme...*

- ✓ Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes
  - L'expérience de la soumission aveugle de Stanley Milgram
  - Qui dit autorité dit chasse aux coupables en cas de problème
  
- ✓ Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes
  - Développer la curiosité et l'esprit de synthèse
  - Mieux cerner les problèmes
  
- ✓ Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet
  - Les équipes tendance «compagnon»
  - LES 3 PRINCIPES DU COMPAGNONNAGE AU SERVICE DE L'AUTONOMIE ET DE LA LIBERTÉ INDIVIDUELLE
  - Les équipes tendance «start-up»
  - C'est au manager de s'adapter
  - Le gain n'est pas la seule motivation
  - Un passage au sein d'une équipe projet est toujours riche d'enseignement
  - Et l'humour dans tout ça ?

**5<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**  
**ADOPTER DES PRINCIPES DE**  
**MANAGEMENT D'ÉQUIPES FAVORISANT LA**  
**COOPÉRATION INTERNE ET EXTERNE**

***Le travail en équipe n'est pas inné. Mal construite et mal gérée, une équipe peut se comporter véritablement comme destructrice de valeur. Une équipe performante se construit en quatre temps forts...***

## *Au programme...*

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

### ✓ Construire l'équipe

- De la performance individuelle à la performance collective
- Valoriser l'idée que deux est supérieur à un!
- Team management
- Prévenir l'éclatement des équipes
- Comment passer du groupe à l'équipe projet efficace en 3 temps

Limitez les ressentiments et coupez court aux conflits

Dynamisez la créativité individuelle et collective

### Soignez les décisions

- Les 4 stades de formation de l'équipe :
  - 1) Observation, 2) Construction
  - 3) Production 4) Efficacité
- Vous êtes le problème, nous sommes la solution!
- LE MANAGEMENT DÉMOCRATIQUE D'UNE ÉQUIPE EN 5 POINTS

### ✓ Respecter les individualités

- La valeur personnelle a droit de cité
- Cultiver la différence
- Les 9 rôles en équipe selon Meredith Belbin

### ✓ Dynamiser l'autonomie

- L'autonomie à la source de résolution des problèmes
- Les inconvénients d'une autonomie mal gérée
- Les réunions sont une mine d'informations

### ✓ Donner un sens à l'action

### ✓ Partager le même référentiel de valeur

### ✓ Maîtriser les interfaces

- Combattre l'herméticité des experts
- Rapprocher concepteurs et utilisateurs

### ✓ Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes

- Maintenir une communication permanente
- Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher
- Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance

***EFFICACITÉ DU MANAGER –***  
**OUTILS DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE**  
**APPLIQUÉE À LA GESTION DES PROJETS**  
**COMPLEXES**

*Au programme...*

✓ La communication maîtrisée

- Expérience de H. J. Leavitt
- De l'importance des réunions de travail en « présentiel »
- L'importance des relations informelles
- Les principes de la sociométrie
- Le sociogramme

✓ Les conditions pour réussir

**AXE 3**

**DÉVELOPPER LES OUTILS  
D'ASSISTANCE À  
L'ANTICIPATION, *CE N'EST PAS  
SEULEMENT MESURER...***

La mesure pour la mesure génère automatiquement le contrôle répressif, sans pour autant contribuer à la limitation des dérives. Seule, la mise en place de véritables outils d'assistance à l'anticipation, intégrant notamment la gestion des risques et des menaces, permettra de prévenir les fausses routes.

**6<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**  
**MESURER LA PERFORMANCE POUR**  
**ASSISTER LA PRISE DE DÉCISION ET**  
**UNIQUEMENT POUR CELA**

*La mesure n'est pas une fin en soi. Sans une véritable ambition d'aide à la prise de décision et au pilotage, il est inutile de perdre son temps à mesurer la performance.*

## *Au programme...*

*Témoignage de Sabrina : De la précision des informations collectées*

✓ La mesure n'est pas une fin en soi

• Engager une démarche de progrès

✓ La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation



**7<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**

**NE PAS SE CONTENTER DE MESURER LES DÉLAIS ET LES COÛTS SANS ASSURER LE SUIVI DES ENJEUX**

*Il est de tradition d'accorder une attention toute particulière à la mesure des coûts et des délais. Bien que légitime, cette préoccupation est loin d'être suffisante. Pour ne pas perdre la cible de vue, il est primordial de compléter cette mesure d'un suivi concret des enjeux.*

## *Au programme...*

*Témoignage de Rémi : Comment j'utilise mon tableau de bord*

✓ Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget : [les courbes en S](#)

- Mesurer l'avancement
- Mesurer les dépenses
- Mesurer les enjeux

✓ Maintenir le référentiel et anticiper les menaces

**8<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –  
ADOPTER UNE DÉMARCHE  
D'AMÉLIORATION CONTINUE**

***La réussite du projet sera accessible, non pas en se focalisant uniquement sur le but à atteindre, mais bien en adoptant une démarche d'amélioration continue. Il faut aussi mesurer la performance selon les autres axes de progrès dits « transversaux ».***

## *Au programme...*

- ✓ Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire
  - Les types de document
    - Les documents de référence
    - Les documents de communication
    - Les documents mémoire du projet
  - Choisir les indicateurs correspondant aux objectifs poursuivis

**9<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –  
ANTICIPER LES RISQUES D'ÉCHEC**

***S'il n'est pas concevable d'envisager toutes les situations susceptibles de se produire, rien n'empêche pour autant d'identifier puis de se prémunir, le cas échéant, des risques d'échec prévisibles. La maîtrise des risques du projet se déroule en cinq temps forts.***

## *Au programme...*

- ✓ Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé
- ✓ L'évaluation préalable du risque en 5 temps
  - Établir l'inventaire des risques
  - Valoriser les risques (criticité)
  - Définir les parades
  - Identifier les points critiques
  - Réviser la table des risques
- ✓ Réaliser le tableau de bord projet
  - Le fond du tableau de bord
  - Rechercher l'engagement de la direction
  - CONSTRUIRE UN TABLEAU DE BORD PERFORMANT
  - La forme du tableau de bord
  - Pour savoir interpréter les indicateurs: aller plus loin que l'information affichée
- ✓ Synthèse : un système de pilotage intégral
  - Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage
  - Pour venir à bout de son projet tableau de bord : ne négligez pas l'étape de collecte
  - Pour une véritable coopération de tous: ne prenez pas les autres pour des ânes
  - Pour une prise de décision efficace: évitez que la construction des indicateurs ne soit une fin en soi
  - Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique: n'automatisez pas tout!

***EFFICACITÉ DU MANAGER***  
***MÉTHODES ET OUTILS DE GESTION DU***  
***TEMPS APPLIQUÉS AU MANAGEMENT DES***  
***PROJETS COMPLEXES***

*Au programme...*

- ✓ Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche
- ✓ [La gestion du temps](#)
  - Comment faire ?
  - Formuler la finalité
  - Choisir les objectifs
  - Préciser le programme d'actions
  - Une mesure précise pour un apprentissage continu
  - QUELQUES ACTIONS DE SOUTIEN COMPLÉMENTAIRES

## **AXE 4 FACILITER L'INTÉGRATION, CE N'EST PAS UNIQUEMENT METTRE EN ŒUVRE**

Intégrer, ce n'est pas uniquement mettre en œuvre. Les approches parcellaires des projets sont à l'origine de la création de nouvelles frontières, véritable rupture de la continuité de services autant sur les plans organisationnel, technologique que culturel.



**10<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –  
INTÉGRER LES PROJETS DANS LA CHAÎNE  
DE VALEUR**

***Un projet d'entreprise est tenu d'apporter sa contribution au processus de création de valeur. Son intégration dans la chaîne de valeur globale s'exprimera dans les dimensions organisationnelle, technologique et culturelle.***

## *Au programme...*

*Témoignage de Dominique : Le mépris ne paie pas*

- ✓ Intégration organisationnelle
- ✓
- ✓ Intégration technologique
  - Abolir les frontières entre les systèmes
  - Principe de l'urbanisation des systèmes
  
- ✓ Intégration culturelle

**11<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –**  
**ASSURER UN PILOTAGE ACTIF DU**  
**CHANGEMENT DE BOUT EN BOUT**

***La conduite du changement n'est pas une simple phase de la gestion de projet. Pour une parfaite intégration, il est essentiel d'assurer un pilotage actif du changement de bout en bout, en commençant dès les premières ébauches du projet et en maintenant l'effort bien au-delà de la mise en route.***

## *Au programme...*

*Témoignage de José-Miguel : Pour réussir le changement, éviter les classements a priori*

Qu'est-ce que le changement?

- Modèle 1: «Le saut de normalité»
- Modèle 2: «Le changement continu»

Pour une démarche de conduite de changement réussie

- Partager la «vision»
- Adopter un esprit marketing
- Instaurer un climat de confiance
- Soigner les détails pratiques
- Profiter de l'instauration du dialogue pour affiner le projet
- Matérialiser l'urgence
- Composer avec les secteurs autogérés
- Adopter une démarche active
- Établir les réseaux et maintenir la communication
- Remiser son mépris au vestiaire
- La résistance au projet
- LES 3 PHASES DANS LE CHANGEMENT SELON KURT LEWIN
- Piloter le changement

**12<sup>E</sup> BONNE PRATIQUE –  
INTÉGRER LES COÛTS DIRECTS ET  
INDIRECTS DU PROCESSUS  
D'INTÉGRATION DANS LES BUDGETS  
INITIAUX**

***Les coûts de la conduite du changement ne sont qu'exceptionnellement estimés à leur juste valeur lors de l'élaboration des budgets initiaux. Par définition, sans budget, toutes les bonnes résolutions restent lettre morte.***

*Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système...*

✓ □ Pour limiter l'évolution du nombre des opposants : tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation

✓ □ Pour limiter la propagation des rumeurs : facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité

✓ □ Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun : évitez les discours trop généralistes

✓ □ Pour éviter les rejets trop précoces : prenez soin d'assurer une continuité de services

***EFFICACITÉ DU MANAGER***  
***LA COMMUNICATION AU SERVICE DE***  
***L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT***

*Au programme...*

- ✓ Comment faire ?
  - Formulation
  - Feed-back
  - Nouvelle formulation
  - MÉTACOMMUNICATION
  
- ✓ Utiliser les technologies
  - La mesure et le progrès continu
  
- ✓ L'apprentissage pour tous
  
- ✓ Coopérer, ce n'est pas toujours si simple
  
- ✓ La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement
  
- ✓ Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale
  - Les chances de réussite sont inversement proportionnelles à la complexité du projet
  - La dictature du délai ne doit pas masquer les points critiques du projet
  - Il y a une vie après le projet.

## ***4 Conseils pour un chef de projet débutant***

Le rôle du chef de projet n'est pas particulièrement aisé. Il s'agit en effet de conduire à son terme une réalisation qui n'est pas toujours bien définie, ni bien acceptée, avec une équipe qui n'est encore qu'un groupe d'individualités.



## 1er conseil : Lutter contre l'isolement

*...et marquer ses repères...*

Dès les prémices du projet, le [chef de projet](#) qu'il soit jeune ou nouveau dans le métier agira comme un manager chevronné et consacrera le temps nécessaire à marquer ses repères auprès de [l'équipe de réalisation](#) dont il a la charge.

Selon sa personnalité, cela risque de consommer une bonne part de son temps et de son énergie.

*... Un relationnel quelquefois un peu complexe ...*

Pour certains novices, la complexité du relationnel sera en effet difficile à vivre. Malheureusement il en existera toujours pour ne pas comprendre qu'il ne tient qu'à eux d'instaurer de sains rapports humains.

Ils préféreront se réfugier derrière un dirigisme froid et procédurier en se contentant de suivre exclusivement [les plannings](#) et les [indicateurs d'avancement](#).

Cette tendance à l'isolement peut sembler un certain confort dans un premier temps. Elle n'en est pas moins un [facteur d'échec](#) assuré. Ce comportement peut être qualifié de non professionnel.

Il conduit généralement à la rupture entre le manager, l'équipe et tous les "autres", les parties prenantes directes et indirectes : clients, donneurs d'ordre, utilisateurs et les observateurs...

[L'accompagnement du changement](#) commence dès le [lancement du projet](#). Prendre le temps d'initier une communication efficace et profitable avec toutes les parties est un préalable. C'est aussi ainsi que l'on prévient les conflits potentiels.

## 2<sup>ème</sup> conseil : Préparer son projet

### *L'écoute des "non-dits"*

L'avant projet est une phase essentielle.

Il s'agit en effet de définir et de préciser la cible ainsi que la [feuille de route](#) balisant point par point le déroulement. Sous un autre angle de vue, il s'agit de bien comprendre comment chacune des parties prenantes perçoit le projet.

Dans le cadre d'un projet complexe, les personnes concernées directement ou indirectement ont leur propre vision de la réalité. Ce n'est pas gênant en soi à partir du moment où chacun des acteurs majeurs a bien compris les enjeux et les [phases du déroulement](#).

Mais cela demande beaucoup de communication : Informer bien sûr, mais aussi beaucoup écouter. L'expert spécialisera son oreille dans les « non-dits ». Ils sont généralement beaucoup plus riches de sens.

### **3<sup>ème</sup> conseil Communiquer pour mieux anticiper**

Si le bon chef de projet est un communicant, il sait aussi anticiper. Grâce aux échanges fréquents, il se forge une perception toujours plus fine du projet dans toutes ses dimensions afin de l'intégrer du mieux possible. Percevoir les impacts du projet sur les plans organisationnel, technologique et culturel est une des règles du succès.

### **4<sup>ème</sup> conseil Vendre son projet**

De toute façon et dans tous les cas, un projet se vend. Le bon chef de projet est aussi un "expert en marketing". Bien sûr il faut prendre soin d'étudier avec les responsables concernés leur vision propre du projet. Mais il s'agit aussi de présenter les enjeux sous leurs plus beaux atours. C'est le seul moyen d'établir les alliances nécessaires à la réussite.

Voir aussi le site dédié au [chef de projet efficace](#)

## .... En pratique

A titre d'exemple, je me souviens être intervenu sur un projet où le responsable et l'équipe de réalisation étaient des parachutés comme c'est souvent le cas. Le chef de projet, un novice dans la profession, était un communicant par nature. Il a su s'appuyer sur sa « *tchache* » pour aller chercher l'échange aux 4 coins de l'entreprise.

Non seulement il se mit rapidement dans la poche la majorité des moins rebelles mais il réussit aussi à négocier avec les principaux opposants potentiels pour trouver une forme de terrain d'entente satisfaisant pour tout le monde.

Pour l'équipe ? Pas de problème, elle suivait. Sa pêche était contagieuse. On a tendance traditionnellement à vanter les leaders nés, un poil autoritaire. Dans ce cas, il s'agissait plutôt d'un communicant positif, sympa et optimiste de nature.

*les 12 bonnes pratiques présentées ici sont décrites, détaillées et illustrées dans l'ouvrage de référence « Le chef de projet efficace 6<sup>ème</sup> édition » édité aux éditions Eyrolles*



Eyrolles 250 pages 22 € 6<sup>ème</sup> édition  
[www.piloter.org/projet/](http://www.piloter.org/projet/)

*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 et de toutes les parties prenantes 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<sup>1</sup>. 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. Ils sont fondamentaux pour un management centré sur l'humain, acteur du projet.

## **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 affûter 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 sixième édition profite des retours d'expérience des précédentes publications, et renforce l'accent sur la gestion des risques et le management d'équipe.

## **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.

*Introduction de la 6<sup>ème</sup> édition du “Chef de projet efficace”  
© Eyrolles*



## ***Nouveauté de la 6<sup>ème</sup> édition***

Il est désormais évident que la réussite des projets d'entreprise, complexes par définition, repose essentiellement sur un mode de management privilégiant le facteur humain. Ce thème est au centre de l'étude depuis la toute première édition de ce livre.

En effet, ce n'est pas avec des méthodes ou des outils que l'on parvient à dépasser les difficultés qui entravent le bon déroulement du projet, mais bien en dynamisant la capacité créatrice de chacun.

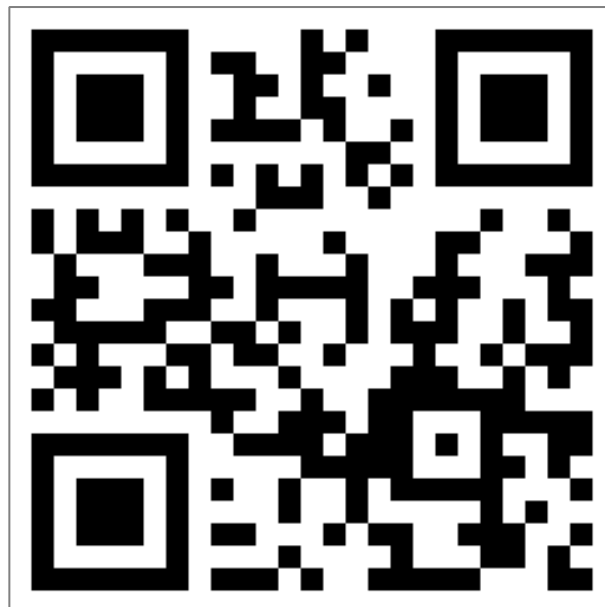
C'est aussi grâce à une communication libre et naturelle, aussi bien à l'intérieur de l'équipe qu'avec l'ensemble des parties prenantes et plus largement avec toutes les personnes de bonne volonté de l'entreprise, que l'on détecte les microsignaux, positifs comme négatifs. L'information fait toute la différence, c'est une évidence.

Encore faut-il la recueillir, la partager et la traiter si l'on souhaite saisir les opportunités et déjouer les pièges du projet. Dans cet esprit, cette nouvelle édition renforce l'accent déjà mis sur la gestion des risques potentiels susceptibles de mettre en péril l'issue du projet.

C'est aujourd'hui un thème incontournable quelle que soit l'ampleur du projet. Enfin, profitant des retours d'expérience des utilisateurs de la démarche, chacune des douze pratiques a été mise à jour et complétée le cas échéant, afin d'être toujours en phase avec les attentes des managers.

En complément, chacun des chapitres de cet ouvrage est associé à une page Web spécifique du site [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org). Pour accéder à cette page, il suffit de flasher le code-barres QRcode avec votre téléphone mobile ou de saisir dans votre navigateur le raccourci indiqué, du type <http://tb2.eu/c10>.

Sur chacune de ces pages Web, vous trouverez des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages. L'usage des codes-barres QRcode est aussi expliqué à l'adresse <http://tb2.eu/qr>



# *Les 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 au maximum 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
- Accroître significativement sa capacité de rebond

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site [www.piloter.org/projet/](http://www.piloter.org/projet/)

*Du même auteur  
et du même éditeur...*



**Alain Fernandez**

# Les tableaux de bord du **manager innovant**

Une démarche en 7 étapes pour faciliter  
la prise de décision en équipe

**EYROLLES**

Eyrolles 320 pages 25 Euros

<https://www.piloter.org/innover/tableaux-de-bord-manager-innovant.htm>



5<sup>e</sup>  dition

Alain Fernandez

# L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

EYROLLES

Eyrolles 280 pages 5 me Edition 22 Euros

<https://www.piloter.org/excel/essentiel-tableau-de-bord.htm>

Alain **Fernandez**

# Les nouveaux tableaux de bord des managers



**EYROLLES**

Eyrolles 500 pages 6ème Edition 35 Euros

[https://www.piloter.org/mesurer/methode/nouveaux\\_tableaux\\_de\\_bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/methode/nouveaux_tableaux_de_bord.htm)

