



6<sup>e</sup> édition

Alain Fernandez

# Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques  
pour un management humain



COMPLÉMENTS EN LIGNE

**EYROLLES**



# Le chef de projet efficace

Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à œuvrer en commun? Comment libérer la créativité de chacun? Pour répondre à ces multiples enjeux, il n'y a guère d'autre solution que d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

Ce guide entièrement revu et complété pour répondre aux besoins actuels a été conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet. Il réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise, en expliquant 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 de l'équipe ;
- réaliser le tableau de bord projet ;
- réussir l'accompagnement du changement ;
- accroître sa capacité de rebond.

**En complément, fiches pratiques, vidéos de formation et dossiers sont téléchargeables depuis le site [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org)**



**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.

22 €

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)  
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Conception de couverture : Studio Eyrolles © Editions Eyrolles  
Photo de couverture : © Jirsak / Shutterstock  
Photo d'auteur : © Alain Fernandez

Code éditeur : 656973  
ISBN : 978-2-212-56973-5



Alain Fernandez

# Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques  
pour un management humain

6<sup>e</sup> édition revue et augmentée

**EYROLLES**



Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

### **Du même auteur chez le même éditeur**

*Les tableaux de bord du manager innovant* (2018)

*L'essentiel du tableau de bord* (2005, 2008, 2011, 2013, 2018)

*44 astuces pour démarrer votre business* (2014)

*Les Nouveaux Tableaux de bord des managers* (1998, 2000, 2003, 2008, 2011, 2013)

*À son compte* (2012)

*Le Bon Usage des technologies expliqué aux managers* (2001)

*Les Systèmes d'information : Art et pratiques* (collectif, 2002)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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, 2014, 2018

ISBN : 978-2-212-56973-5

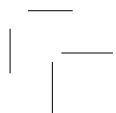
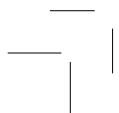
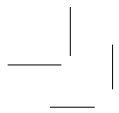
## Remerciements

Je tiens à remercier tous les chefs de projet, managers et dirigeants qui ont aimablement accepté de répondre à cette enquête, sans hésiter à suggérer de nouvelles voies de réflexion. Plus généralement, je remercie aussi les clients, partenaires et challengers qui, au long des projets, directement ou non, m'ont permis d'affiner l'approche et de forger les outils présentés en ces quelques pages et bien sûr Marie-Claude Sonzini pour le soin apporté à la relecture du manuscrit et à la réalisation de l'ensemble des graphiques illustrant ce livre.

---

## Compléments

Le site [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org) associé au livre offre en libre accès de nombreux compléments à propos des outils et techniques spécifiques à la conduite des projets d'entreprise tels que fiches pratiques, vidéos de formation et dossiers à télécharger.



## Sommaire

---

<b>Introduction – Manager un projet: une affaire de « bon sens » .....</b>	<b>1</b>
Synthèse, pour faire vite .....	4
Nouveauté de la sixième édition .....	5
<b>En préambule – Conduire un projet: une démarche d’entrepreneur</b>	<b>7</b>
Un projet, une entité complexe en univers incertain.....	7
Se tenir prêt à réorienter le projet en cours de réalisation.....	10
Le chef de projet technique ne peut traiter seul les imprévus.....	11
Les projets d’entreprise souffrent d’un défaut de communication.....	12
Réformer la notion de qualité: il y a urgence!.....	13
Jouer la carte de la synergie.....	14
Adopter la bonne attitude .....	15
Une dimension entrepreneuriale de la conduite de projet .....	18
Les phases essentielles de la gestion de projet .....	19
À propos des méthodes dites « agiles ».....	24
<b>Les sept compétences du chef de projet efficace.....</b>	<b>27</b>
1. Organisateur.....	28
2. Pilote .....	30
3. Donneur de sens.....	33
4. Bâtitteur d’équipe .....	35

5. Dynamiseur d'échanges.....	37
6. Accoucheur d'idées .....	38
7. Diplomate.....	41

## **Axe 1 • Maîtriser l'organisation du projet**

<i>Témoignage de Charles – Il n'y a pas que des copains dans l'entreprise .....</i>	47
<b>1<sup>re</sup> pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeurs.....</b>	49
Comment calculer le retour sur investissement ? .....	49
Bâtir le référentiel commun de valeurs .....	56
<i>Témoignage de Hans – Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer.....</i>	63
<b>2<sup>e</sup> pratique de bon sens – Privilégier la réactivité .....</b>	65
Planification : le principe.....	65
Les angoisses du <i>phasing</i> et les misères de l'ordonnancement .....	71
<b>Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation .....</b>	77
Pour supprimer l'effet « trou noir », découpez le projet en lots....	77
Pour ne plus sous-estimer les coûts et les temps, développez la coopération dès les prémices du projet.....	78
Pour maîtriser les dérives budgétaires, utilisez au mieux les compétences .....	78
Pour éviter les retards à répétition, assurez la logistique .....	79
Pour éviter la confusion des rôles, maîtrisez les affectations .....	79
Pour mieux maîtriser les dérapages, limitez les changements de priorités.....	79
Pour prévenir les découragements, gérez les détails.....	80
<b>Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils</b>	81
Les limites des démarches normalisatrices.....	81
Utiliser les méthodes à bon escient.....	83



<b>Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes .....</b>	<b>85</b>
Comment faire ? .....	86
Les principales difficultés d'une négociation .....	90
Comment ne pas rater une négociation .....	91

## **Axe 2 • Dynamiser la coopération étendue**

<i>Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d'orchestre ..</i>	95
<b>3<sup>e</sup> pratique de bon sens – Synchroniser les rôles .....</b>	<b>97</b>
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	97
Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe .....	98
<b>4<sup>e</sup> pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire</b>	<b>103</b>
Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes.....	104
Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes.....	106
Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet .....	107
<i>Témoignage de Clara – Le nouveau est un tire-au-flanc... qui sait aussi tirer les bonnes ficelles .....</i>	<i>113</i>
<b>5<sup>e</sup> pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe.....</b>	<b>115</b>
Construire l'équipe .....	116
Respecter les individualités .....	120
Dynamiser l'autonomie.....	122
Donner un sens à l'action.....	123
Partager le même référentiel de valeur .....	124
Maîtriser les interfaces.....	125
<b>Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes</b>	<b>127</b>
Pour que l'orientation client ne soit pas que de bonnes paroles, assurez une communication permanente .....	127

Pour éviter l'accumulation de problèmes, ne les fuyez pas et allez les chercher là où ils se trouvent .....	128
Pour éviter le renfermement sur elle-même de l'équipe en phase d'efficacité, établissez des ponts relationnels avec les autres acteurs de l'entreprise .....	128
<b>Effacité du manager – La psychosociologie au service de la conduite des projets complexes.....</b>	<b>131</b>
La communication maîtrisée .....	131
Les conditions pour réussir.....	137

### **Axe 3 • Développer les outils d'assistance à l'anticipation**

<i>Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées.....</i>	<i>141</i>
<b>6<sup>e</sup> pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision .....</b>	<b>143</b>
La mesure n'est pas une fin en soi .....	143
La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation.....	144
<i>Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord.....</i>	<i>147</i>
<b>7<sup>e</sup> pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux .....</b>	<b>149</b>
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget : les courbes en S .....	149
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces .....	153
<b>8<sup>e</sup> pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue.....</b>	<b>155</b>
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire .....	156
<b>9<sup>e</sup> pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec.....</b>	<b>159</b>
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé.....	160
L'évaluation préalable du risque en cinq temps .....	161

Pour conclure...	166
<b>Réaliser le tableau de bord projet</b> .....	167
Le fond du tableau de bord .....	167
La forme du tableau de bord .....	169
Synthèse : un système de pilotage intégral .....	171
<b>Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage</b> .....	173
Pour venir à bout de votre projet tableau de bord, ne négligez pas l'étape de collecte .....	173
Pour une véritable coopération de tous, ne prenez pas les autres pour des ânes.....	173
Pour une prise de décision efficace, évitez que la construction des indicateurs soit une fin en soi.....	174
Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique, n'automatisez pas tout !.....	174
<b>Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes</b> .....	177
Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche .....	178
La gestion du temps.....	179
 <b>Axe 4 • Faciliter l'intégration, accompagner le changement</b>  	
<i>Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas</i> .....	185
<b>10<sup>e</sup> pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur</b> .....	187
Intégration organisationnelle.....	188
Intégration technologique .....	189
Intégration culturelle .....	190
<i>Témoignage de José-Miguel – Pour réussir le changement, éviter les classements a priori</i> .....	193

<b>11<sup>e</sup> pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement</b> .....	195
Qu'est-ce que le changement ? .....	195
Pour une démarche de conduite de changement réussie.....	197
<b>12<sup>e</sup> pratique de bon sens – Inclure les coûts de l'intégration dans le budget initial</b> .....	207
<b>Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système</b> .....	211
Pour limiter l'évolution du nombre des opposants, tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation.....	211
Pour limiter la propagation des rumeurs, facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité .....	212
Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun, évitez les discours trop généralistes.....	212
Pour éviter les rejets trop précoces, prenez soin d'assurer une continuité de services .....	212
<b>Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement</b> .....	215
Comment faire ? .....	215
Utiliser les technologies .....	217
L'apprentissage pour tous .....	219
<b>Conclusion</b> .....	221
Coopérer, ce n'est pas toujours si simple... ..	221
La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement .....	222
Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale .....	223
<b>Bibliographie</b> .....	225
<b>Index</b> .....	229

## 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 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'entreprise, 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.

## 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.

---

1. Un projet est réussi lorsqu'il est terminé dans le délai prévu, au coût fixé et en délivrant un résultat satisfaisant pour le client. Le rapport « Pulse of the profession » du Project Management Institute – PMI – est plus optimiste et note une nette évolution de la mentalité des entreprises en matière de management de projet. À télécharger ici : <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>.



## 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.

## Nouveauté de la sixième 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>



### **Descriptif des rubriques**

Pour vous aider à repérer facilement un certain nombre d'informations importantes, nous avons créé une série de rubriques. En voici la description :

« Truc de pro »

Cette rubrique correspond à des conseils professionnels de l'auteur à destination des lecteurs.

### **Remarque**

Cette rubrique permet à l'auteur d'explicitier un propos, de mettre en valeur une idée ou de donner des conseils pratiques.

## **À RETENIR**

Cette rubrique met en valeur des idées clés en fin de partie ; il s'agit d'une sorte de résumé des points développés.

En préambule

## Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur

S'il existe un indice significatif de l'inexorable évolution de l'entreprise vers le modèle réactif tant annoncé, c'est bien l'augmentation exponentielle du nombre de projets. Désormais, vivre un projet de l'intérieur n'est plus un « accident » dans la vie d'un cadre. La gestion de projet devient une composante à part entière de sa fonction. Mais si le mode de management par projet a tendance à s'imposer, il faut reconnaître que cette mutation ne se fait pas sans heurts. La conduite de projet est en effet loin d'être un parcours de tout repos. Les statistiques plus ou moins officielles du nombre de projets avortés, tronqués, dérivés de leur rôle initial ou jamais achevés ne sont pas là pour rassurer les managers. Il est vrai que, en poussant plus avant l'analyse, on notera à coup sûr quelques exagérations de part et d'autre, et le tableau n'est peut-être pas aussi noir que certains aiment à le présenter. Il n'en demeure pas moins que les solutions, une fois mises en œuvre, sont rarement de franches réussites. Nombre d'entreprises sont contraintes de se contenter d'un succès pour le moins mitigé dont la difficile intégration engendre une multitude de coûts imprévus. De quoi contribuer à la mauvaise humeur ambiante!

## Un projet, une entité complexe en univers incertain

Pourtant, à l'analyse des accouchements à complications, il ne semble pas que l'incompétence des équipes de réalisation, argument trop fréquemment invoqué par les clients, soit justifiée dans tous les cas. Les ingénieurs d'aujourd'hui sont, au contraire, particulièrement bien

armés en termes de compétences et de formation pour faire face à l'accroissement de complexité des systèmes à mettre en œuvre.

Ce n'est pas non plus en remettant systématiquement en cause les méthodes employées que l'on trouvera une explication satisfaisante. Depuis plusieurs décennies, les travaux autour des méthodes ont fait d'énormes progrès. Et si le mythe de la méthode universelle, efficace en toute situation, est à jamais révolu, il existe suffisamment de démarches spécifiques éprouvées pour aborder efficacement les problèmes d'entreprise les plus courants.

Se focaliser sur ces deux arguments récurrents, et pour le moins fallacieux, ne contribue en rien à l'infléchissement de la courbe des échecs. La raison essentielle de la difficulté à maintenir les projets actuels sur les rails est bien plus fondamentale: il est en effet temps d'admettre que les projets de l'entreprise ne se déroulent pas en univers certain. Ils sont par définition un foyer d'imprévus!

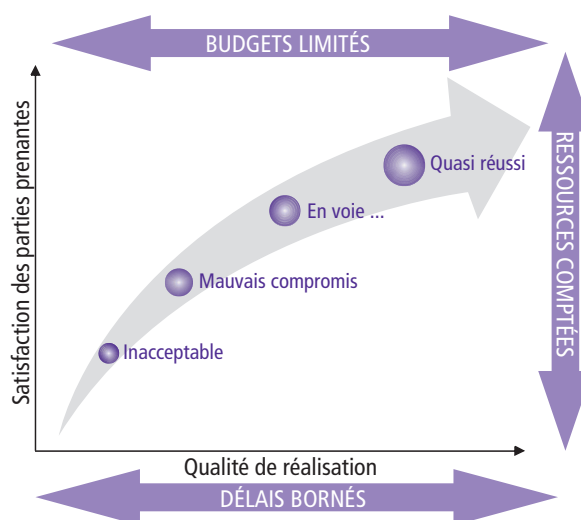
Contrairement aux usages hérités du passé, les projets de l'entreprise ne se déroulent que très rarement dans une simple dimension linéaire. Avec des délais toujours plus courts, des budgets compressés, une innovation permanente, l'utilisation de technologies trop jeunes, ou encore le rapprochement de compétences multidisciplinaires provenant de divers horizons, les projets actuels sont d'une tout autre complexité.

## Bien gérer un projet

*Définition 1:* un projet a pour objet d'utiliser le plus efficacement possible les ressources humaines et techniques disponibles, afin d'apporter un nouveau service ou un produit précis, dans un environnement donné, en un temps défini et avec un budget limité. Il a sa raison d'être en un but bien défini et unique: l'équipe projet n'existait pas avant et n'existera plus après.

*Définition 2:* un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources (ISO 10006).

Un projet est bien géré lorsqu'il maximise la satisfaction des parties prenantes (il satisfait donc le client) et la qualité de réalisation dans un système à contraintes multiples : budgets fermes et définitifs, délais bornés, utilisation rationnelle et comptée des ressources disponibles.



**Figure 1 : un projet bien géré**

Les budgets ont été estimés en tenant compte du retour sur investissement prévu. Tout dépassement remettra donc en cause la rentabilité globale, et par voie de conséquence l'opportunité du projet. Le terme « qualité » sous-entend une réalisation dans les règles de l'art, respectant les critères de maintenabilité, d'évolutivité globale, d'intégration à l'existant et de simplicité d'utilisation.

Les contraintes sont étroitement liées. Changer la portée du projet pour viser un objectif plus ambitieux nécessite d'accroître les délais et de prévoir une enveloppe budgétaire plus conséquente. Diminuer les coûts implique impérativement de réduire la portée du projet. Et il ne suffira pas d'augmenter les ressources (et donc le budget) pour réduire les délais de réalisation. Une limite asymptotique freine les rêves de délais de réalisation éclair. Dans tous les cas, diminuer les coûts ou les délais sans changer la portée du projet mettra en péril la qualité de réalisation quelle que soit la méthode de conduite adoptée.

Si le manager n'est pas autorisé à se prononcer sur la justesse des contraintes imposées par le donneur d'ordre, le projet a toutes les

chances d'être irréalisable. Ce cas de figure est heureusement moins courant aujourd'hui. Comme le montre l'étude du PMI déjà mentionnée (page 4), les entreprises, dans une grande majorité, ont gagné en maturité en matière de gestion de projet. Toutefois, le manager gardera à l'esprit durant tout le déroulement du projet la règle fondamentale bien qu'informelle suivante : « La probabilité qu'apparaissent des obstacles est très nettement supérieure à celle de croiser de salutaires opportunités susceptibles de réduire les coûts et les délais. » Donc, l'enveloppe budgétaire est quasi-systématiquement en deçà des besoins et les délais prévus seront certainement dépassés.

## Se tenir prêt à réorienter le projet en cours de réalisation

Quels que soient la nature du projet, la technologie à mettre en œuvre ou le prestataire choisi, il ne sera pas possible de tout prévoir exhaustivement dès l'origine. Espérer dérouler le projet le long d'un parcours balisé et borné, tel un fil rouge, tient plus du fantasme que de l'amère réalité. C'est pourtant cette approche d'essence purement déterministe qui est le plus souvent retenue. La phase de préparation devient alors primordiale, et toute la réussite repose sur la qualité des prévisions. C'est uniquement à ce stade que seront considérées les décisions essentielles en présupposant qu'en cours de projet il suffira de suivre les plans et d'appliquer les procédures. Et c'est bien là que le bât blesse.

En cours de réalisation, les décisions à prendre, inhérentes à tout projet complexe, ne se limitent absolument pas au simple registre procédural. Ce sont de véritables décisions d'orientations qui conditionnent au premier plan l'issue du projet. En laissant ces décisions sous la responsabilité exclusive des chargés de la réalisation technique, comme c'est trop souvent le cas, il ne faut pas être surpris lorsque, au final, le projet répond précisément aux exigences techniques mais se tient bien loin des ambitions initiales de création de valeur.

Pour prévenir quelque peu le fossé existant entre les services espérés et le produit livré, il est important de remettre en question les principes de conduite de projet. Mais, avant toute autre action, il faut commencer par dépasser l'endoctrinement déterministe enfoui au plus profond de notre éducation, pour admettre que tout ne se passera

pas comme prévu et que l'impondérable sera au rendez-vous ! Lorsqu'il surviendra, ce ne sera pas un manque de chance. Ce sera simplement la réalité de la conduite de projet qui est tout sauf un cas d'école. Une fois cette thèse fondamentale admise, et ce n'est pas chose aisée comme on le verra plus loin, il faut être prêt à prendre les devants, et mettre en place une véritable capacité à réagir, voire à pro-agir, tout au long du projet et même au-delà, en tenant compte équitablement de l'ensemble des critères de performance.

## Le chef de projet technique ne peut traiter seul les imprévus

Depuis déjà pas mal de temps, nombre d'experts proposent d'élargir les compétences des responsables de projet, afin qu'ils tiennent compte plus précisément des enjeux, autrement dit d'éléments informels et instables, susceptibles d'évoluer avec le temps. Si le propos est légitime en apparence, il faut avoir vécu un projet de l'intérieur pour mesurer à quel point ce genre de recommandation est illusoire. Avec la complexité inhérente aux projets de l'entreprise, liée à l'absence de standards, à l'évolution perpétuelle des technologies et à l'incompatibilité des générations de produits, le responsable du projet est rapidement pris à 110 % par les problèmes techniques, de gestion d'équipes et de maîtrise des budgets. Espérer le voir lever la tête du guidon pour lorgner régulièrement vers des enjeux mal définis est une pure chimère !

Il faut bien admettre que les équipes de réalisation, *a fortiori* lorsqu'elles sont externes, sont rarement tenues au courant des ambitions stratégiques de la direction. Pas facile de suivre les enjeux lorsqu'on ne les connaît que trop superficiellement et que l'on ne dispose pas d'un temps élastique !

Les décisions prises dans l'urgence, lorsqu'on n'a pas le temps de se retourner, d'évaluer les véritables enjeux et de soupeser les alternatives, sont une des principales causes d'échec du projet.

Composé par Sandrine Escobar  
Achévé d'imprimer  
N° d'éditeur : 4829