



6^e édition

Alain Fernandez

Le chef de projet **efficace**

12 bonnes pratiques
pour un management humain



COMPLÉMENTS EN LIGNE

EYROLLES

LE CHEF DE PROJET EFFICACE

12 BONNES PRATIQUES POUR UN MANAGEMENT HUMAIN



La presse en parle

Du référentiel au calcul des coûts directs et indirects, en passant par la synchronisation des rôles et la mesure de la performance, ce livre analyse les douze facteurs de réussite d'un projet.

L'Expansion

nnn

Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.

Elaboré à partir de l'expérience cumulée de plusieurs dizaines d'experts internationaux, cet ouvrage expose concrètement une méthodologie fondée sur les 12 pratiques de bon sens à mettre impérativement en oeuvre pour réussir les projets d'entreprise, complexes de nature.

Cette nouvelle édition, revue et augmentée, développe particulièrement les qualités et compétences du chef de projet ainsi que les outils et techniques pour améliorer son efficacité professionnelle. C'est bien en adoptant une logique personnelle d'amélioration continue que le manager de projet perfectionne sa pratique, accroît son potentiel et renforce ainsi sa capacité de rebond.

"Le chef de projet efficace est l'un des ouvrages les plus lus sur la gestion de projet en France. Pratique, composé de courts chapitres et de schémas allant droit à l'essentiel, il liste les procédés indispensables pour mener à bien un projet et tirer profit des qualités de son équipe, et va plus loin en abordant la notion d'efficacité, gage de la réussite complète d'un projet."

Alain Fernandez

Consultant International

Au cours de sa carrière, Alain Fernandez a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Consultant, expert et formateur international, il a dirigé de nombreux projets d'entreprise en utilisant la démarche développée dans ce livre.



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 à l'optimum 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 :

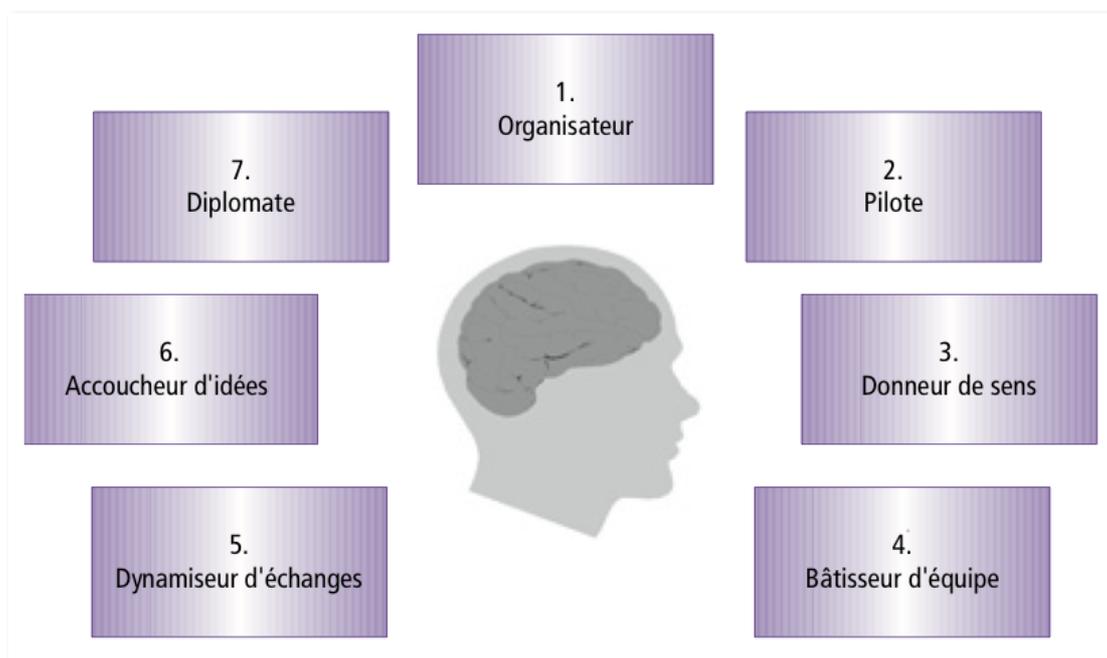
- Négocier efficacement avec tous les partenaires
- Anticiper les risques et les menaces
- Satisfaire toutes les parties prenantes
- Bâtir des équipes performantes
- Dynamiser la créativité collective au sein de l'équipe
- Réaliser le tableau de bord projet
- Réussir l'accompagnement du changement
- Equilibrer son temps personnel et professionnel
- Accroître significativement sa capacité de rebond

12 bonnes pratiques pour entreprendre les projets d'entreprise

Au fil des rééditions, profitant des retours lecteurs, ce livre se rapproche chaque fois un peu plus de ce que l'on est en droit d'attendre d'un guide de développement personnel pour devenir un chef de projet efficace. Il ne suffit pas de connaître les 12 bonnes pratiques utilisées par les managers les plus chevronnés, encore faut-il disposer des outils et des compétences pour les appliquer au mieux. Au fil des éditions successives ce livre s'est enrichi des quatre **outils d'amélioration de l'efficacité professionnelle du manager**, unique solution pour réussir les projets complexes et accroître sa capacité de rebond :

- Techniques de la **négociation** appliquée à la gestion des projets d'entreprise
- Pratique de la **psychosociologie** pour bâtir des équipes efficaces
- Méthodes de **gestion du temps** comme recette anti-stress,
- Maîtrise des **techniques de communication** pour mieux assurer la conduite du changement

Il développe aussi les indispensables compétences du chef de projet efficace.



Introduction

Tous les projets d'entreprise sont complexes

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 de règles. 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.

Manager un projet : Une affaire de «Bon Sens»

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 vérifier la faisabilité selon les délai et budget 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.

Bâtir un bon référentiel de valeurs

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. 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 !

Le facteur humain fait toute la différence

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 terme 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 ?

Un métier passionnant aux multiples facettes

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 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.

Les fruits d'une large enquête

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.

*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 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. 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.

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 organiser 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 4e édition profite des retours d'expérience des précédentes publications, et renforce l'accent sur l'efficacité professionnelle du manager.

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 6^{ème} 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 micro-signaux, 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.

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 un projet, ce sont des femmes et des hommes qui se mettent ensemble pour créer une utilité. Chacun vient avec ses compétences, ses ambitions et sa propre personnalité.

Le chef de projet n'a d'autre mission que celle de faire émerger ceux qu'il y a de meilleur chez les uns et les autres pour accomplir une réalisation conforme aux attentes des parties-prenantes en respect des contraintes imposées.

Sommaire

Introduction

Manager un projet: une affaire de «bon sens»

Synthèse, pour faire vite

Nouveauté de la cinquième édition

En préambule – Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur

Les sept compétences du chef de projet efficace

- Organisateur
- Pilote
- Donneur de sens
- Bâisseur d'équipe
- Dynamiseur d'échanges
- Accoucheur d'idées
- Diplomate

Axe 1 • Maîtriser l'organisation du projet

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

1re pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeur

- Comment calculer le retour sur investissement ?
- Bâtir le référentiel commun de valeurs

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

2e pratique de bon sens – Privilégier la réactivité

- Planification: le principe
- Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement

Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation

- Pour supprimer l'effet « trou noir », découpez le projet en lots
- Pour ne plus sous-estimer les coûts et les temps, développez la coopération dès les prémices du projet
- Pour maîtriser les dérives budgétaires, utilisez au mieux les compétences
- Pour éviter les retards à répétition, assurez la logistique
- Pour éviter la confusion des rôles, maîtrisez les affectations
- Pour mieux maîtriser les dérapages, limitez les changements de priorités.
- Pour prévenir les découragements, gérez les détails

Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils

- Les limites des démarches normalisatrices
- Utiliser les méthodes à bon escient

Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes

- Comment faire ?
- Les principales difficultés d'une négociation
- Comment ne pas rater une négociation

Axe 2 • Dynamiser la coopération étendue

Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d'orchestre

3e pratique de bon sens – Synchroniser les rôles

- Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils
- Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe

4e pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire

- Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes
- Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes
- Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet

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

5e pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe

- Construire l'équipe
- Respecter les individualités
- Dynamiser l'autonomie
- Donner un sens à l'action
- Partager le même référentiel de valeur
- Maîtriser les interfaces

Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes

- Pour que l'orientation client ne soit pas que de bonnes paroles, assurez une communication permanente
- Pour éviter l'accumulation de problèmes, ne les fuyez pas et allez les chercher là où ils se trouvent
- 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

Efficacité du manager – Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes

- La communication maîtrisée
- Les conditions pour réussir

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

Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées

6e pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision

- La mesure n'est pas une fin en soi
- La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation

Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord

7e pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux

- Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget : les courbes en S
- Maintenir le référentiel et anticiper les menaces

8e pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue

- Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire

9e pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec

- Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé
- L'évaluation préalable du risque en 5 temps

Réaliser le tableau de bord projet

- 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

- Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche
- La gestion du temps

Axe 4 • Faciliter l'intégration Accompagner le changement

Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas

10e pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur

- Intégration organisationnelle
- Intégration technologique
- Intégration culturelle

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

11e pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement.

- Qu'est-ce que le changement ?
- Pour une démarche de conduite de changement réussie

12e pratique de bon sens – Inclure les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux

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 service

Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement

- Comment faire ?
- Utiliser les technologies
- L'apprentissage pour tous

Conclusion 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

La presse en parle...

Du référentiel au calcul des coûts directs et indirects, en passant par la synchronisation des rôles et la mesure de la performance, ce livre analyse les douze facteurs de réussite d'un projet.

L'Expansion

Ce guide présente les douze facteurs clés à mettre en oeuvre pour mener à bien un projet. Au-delà du choix de la méthode et des outils utilisés, il met en avant le rôle du manager qui doit maîtriser l'organisation du projet, dynamiser la coopération étendue, développer les outils d'assistance à l'anticipation et faciliter l'intégration. L'auteur redonne ainsi sa valeur à l'homme et à son bon sens naturel.

Journaldunet

Témoignages de pros...

Des règles de bon sens pratique concrètes et opérationnelles.

Mario Collati, Manager de projet agro-alimentaire dans un cabinet conseil international

Un ouvrage pratique et agréable à lire. **Pascal Blachier**, Consultant Setec

Un livre clair et précis qui bouscule les sempiternels discours habituels.

Serge Riabine, Senior Consultant projet technologie

Un concentré d'expériences basées essentiellement sur les projets informatiques mais utiles à tous. Le site web **www.gestiondeprojet.com**

Un transfert de connaissances réussi : les principes exposés dans ce livre sont aisés à mettre en oeuvre. **Jean-Marc Petit**, Groupe BSN

Le chef de projet efficace est l'un des ouvrages les plus lus sur la gestion de projet en France. Pratique, composé de courts chapitres et de schémas allant droit à l'essentiel, il liste les procédés indispensables pour mener à bien un projet et tirer profit des qualités de son équipe, et va plus loin en abordant la notion d'efficacité, gage de la réussite complète d'un projet. **Eyrolles**

Le chef de projet efficace

*12 bonnes pratiques pour
une management humain*



6^{ème} édition 2018

250 pages 22 Euros

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

*Du même auteur,
chez le 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>

Gestion de projet
↑



5^e édition

Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

EYROLLES

Eyrolles 280 pages 5ème Edition 22 Euros

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

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers



*Le projet Business
Intelligence clés en
main*



EYROLLES

Eyrolles 500 pages 6ème Edition 35 Euros

https://www.piloter.org/mesurer/methode/nouveaux_tableaux_de_bord.htm