



6^e édition

Alain Fernandez

Le chef de projet **efficace**

12 bonnes pratiques
pour un management humain



COMPLÉMENTS EN LIGNE

EYROLLES

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

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^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée, notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2003, 2005, 2009, 2011, 2014, 2018

ISBN : 978-2-212-56973-5



Alain Fernandez

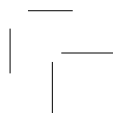
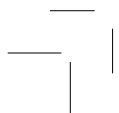
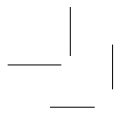
Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques
pour un management humain

6^e édition revue et augmentée

EYROLLES





Sommaire

Introduction – Manager un projet: une affaire de « bon sens »	1
Synthèse, pour faire vite	4
Nouveauté de la sixième édition	5
En préambule – Conduire un projet: une démarche d’entrepreneur	7
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
Les sept compétences du chef de projet efficace.....	27
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
1^{re} pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeurs.....	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
2^e pratique de bon sens – Privilégier la réactivité	65
Planification : le principe.....	65
Les angoisses du <i>phasing</i> et les misères de l'ordonnancement	71
Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation	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
Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils	81
Les limites des démarches normalisatrices.....	81
Utiliser les méthodes à bon escient.....	83

Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes	85
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
3^e pratique de bon sens – Synchroniser les rôles	97
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	97
Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe	98
4^e pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire	103
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>
5^e pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe.....	115
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
Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes	127
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
Effacité du manager – La psychosociologie au service de la conduite des projets complexes.....	131
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>	141
6^e pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision	143
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>	147
7^e pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux	149
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget : les courbes en S	149
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces	153
8^e pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue.....	155
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire	156
9^e pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec.....	159
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé.....	160
L'évaluation préalable du risque en cinq temps	161

Pour conclure...	166
Réaliser le tableau de bord projet	167
Le fond du tableau de bord	167
La forme du tableau de bord	169
Synthèse : un système de pilotage intégral	171
Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage	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
Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes	177
Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche	178
La gestion du temps.....	179
 Axe 4 • Faciliter l'intégration, accompagner le changement 	
<i>Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas</i>	185
10^e pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur	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

11^e pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement	195
Qu'est-ce que le changement ?	195
Pour une démarche de conduite de changement réussie.....	197
12^e pratique de bon sens – Inclure les coûts de l'intégration dans le budget initial	207
Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système	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
Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement	215
Comment faire ?	215
Utiliser les technologies	217
L'apprentissage pour tous	219
Conclusion	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
Bibliographie	225
Index	229



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



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
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

9 782212 569735