



Alain Fernandez

Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain

EYROLLES

Alain Fernandez

Le chef de projet efficace

**12 bonnes pratiques
pour un management humain**

5^e édition revue et augmentée

EYROLLES



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

www.editions-eyrolles.com

DU MÊME AUTEUR

L'essentiel du tableau de bord, 4^e édition, 2013.

Les nouveaux tableaux de bord des managers, 6^e édition, 2013.



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, 2013

ISBN : 978-2-212-55798-5

Sommaire

Introduction.....	XIII
Manager un projet: une affaire de « bon sens ».....	XIII
Synthèse, pour faire vite	XVI
Nouveauté de la cinquième édition	XVII
En préambule – Conduire un projet: une démarche d’entrepreneur	XIX
Les sept compétences du chef de projet efficace.....	XXXVII

Axe 1 • Maîtriser l’organisation du projet

<i>Témoignage de Charles – Il n’y a pas que des copains dans l’entreprise.....</i>	3
1^{re} pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeur	5
Comment calculer le retour sur investissement?	5
Bâtir le référentiel commun de valeurs	12
<i>Témoignage de Hans – Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer.....</i>	19

2^e pratique de bon sens – Privilégier la réactivité.....	21
Planification : le principe.....	21
Les angoisses du phasing et les misères de l’ordonnancement.....	25
Sept recommandations pour mieux maîtriser l’organisation	31
Pour supprimer l’effet « trou noir », découpez le projet en lots ...	31
Pour ne plus sous-estimer les coûts et les temps, développez la coopération dès les prémices du projet.....	32
Pour maîtriser les dérives budgétaires, utilisez au mieux les compétences	32
Pour éviter les retards à répétition, assurez la logistique	33
Pour éviter la confusion des rôles, maîtrisez les affectations	33
Pour mieux maîtriser les dérapages, limitez les changements de priorités.....	33
Pour prévenir les découragements, gérez les détails.....	34
Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils.	35
Les limites des démarches normalisatrices.....	35
Utiliser les méthodes à bon escient.....	37
Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes	39
Comment faire ?.....	40
Les principales difficultés d’une négociation	44
Comment ne pas rater une négociation.....	45

Axe 2 • Dynamiser la coopération étendue

<i>Témoignage de Cécile – Le chef de projet est le chef d’orchestre...</i>	49
3^e pratique de bon sens – Synchroniser les rôles	51
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	51
Se confronter à la réalité de la gestion d’équipe	53
4^e pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire	57
Le management traditionnel n’est pas adapté à la gestion des projets complexes.....	58

Le management traditionnel ne permet pas une résolution optimale des problèmes.....	60
Le management traditionnel n'est pas en phase avec les nouvelles organisations d'équipes projet	61
<i>Témoignage de Clara – Le nouveau est un tire-au-flanc... qui sait aussi tirer les bonnes ficelles</i>	67
5^e pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe	69
Construire l'équipe	70
Respecter les individualités	74
Dynamiser l'autonomie.....	76
Donner un sens à l'action.....	77
Partager le même référentiel de valeur	78
Maîtriser les interfaces.....	79
Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes	81
Pour que l'orientation client ne soit pas que de bonnes paroles, assurez une communication permanente	81
Pour éviter l'accumulation de problèmes, ne les fuyez pas et allez les chercher là où ils se trouvent	82
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	82
Efficacité du manager – Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes.....	85
La communication maîtrisée	85
Les conditions pour réussir.....	91
 Axe 3 • Développer les outils d'assistance à l'anticipation	
<i>Témoignage de Sabrina – De la précision des informations collectées</i>	95
6^e pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision	97
La mesure n'est pas une fin en soi	97

La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation.....	98
<i>Témoignage de Rémi – Comment j'utilise mon tableau de bord</i>	101
7^e pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux	103
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget :	
les courbes en S	103
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces	107
8^e pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue	109
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire	110
9^e pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec	113
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé.....	114
L'évaluation préalable du risque en 5 temps	115
Réaliser le tableau de bord projet.....	119
Synthèse : un système de pilotage intégral	123
Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage	125
Pour venir à bout de son projet tableau de bord : ne négligez pas l'étape de collecte	125
Pour une véritable coopération de tous : ne prenez pas les autres pour des ânes.....	125
Pour une prise de décision efficace :	
évittez que la construction des indicateurs ne soit une fin en soi.....	126
Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique :	
n'automatisez pas tout!	126
Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes.....	129
Postulat préalable : l'humain ne peut être multitâche	130
La gestion du temps.....	131

Axe 4 • Faciliter l'intégration Accompagner le changement

<i>Témoignage de Dominique – Le mépris ne paie pas</i>	137
10^e pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur	139
Intégration organisationnelle	140
Intégration technologique	141
Intégration culturelle	142
<i>Témoignage de José-Miguel – Pour réussir le changement, éviter les classements a priori</i>	145
11^e pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement.	147
Qu'est-ce que le changement?	147
Pour une démarche de conduite de changement réussie.....	149
12^e pratique de bon sens – Inclure les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux.....	159
Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système.....	163
Pour limiter l'évolution du nombre des opposants: tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation	163
Pour limiter la propagation des rumeurs: facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité.....	164
Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun: évitez les discours trop généralistes	164
Pour éviter les rejets trop précoces: prenez soin d'assurer une continuité de services	164
Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement.....	167
Comment faire?.....	167
Utiliser les technologies.....	169
L'apprentissage pour tous	171

Conclusion	173
Coopérer, ce n'est pas toujours si simple... ..	173
La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement.....	174
Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale	175
Bibliographie	177
Index	179



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 de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en 12 bonnes pratiques les conditions 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.chef-de-projet.org



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. Conseil, expert et formateur international, spécialiste du déploiement de projets IT, il a conçu et réalisé maints systèmes décisionnels et tableaux de bord de pilotage, en utilisant la méthode Gimsi® développée dans ce livre.

22 €

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Code éditeur : 055798
ISBN : 978-2-212-55798-5



9 782212 557985