



Alain Fernandez

# Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain

**Les compléments et mises à jour sont  
disponibles sur le site [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org)  
accès direct : <http://tb2.eu/c>**

EYROLLES

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

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

## DU MÊME AUTEUR

*L'essentiel du tableau de bord*, 4<sup>e</sup> édition, 2013.

*Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 6<sup>e</sup> édition, 2013.



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, 2013

ISBN: 978-2-212-55798-5

Alain Fernandez

# **Le chef de projet efficace**

**12 bonnes pratiques  
pour un management humain**

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

**EYROLLES**



## 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 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.

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.

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 !

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 ?

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 n'est pas uniquement des plannings, des tableaux de bord et des comptes rendus de réunions. Un projet, c'est 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. 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 cinquième 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 cinquième 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. Profitant des retours d'expérience des utilisateurs de la démarche, cette nouvelle édition adopte une présentation plus didactique afin que cet ouvrage puisse être utilisé comme un guide d'auto-formation. Chacune des douze pratiques a été révisée et complétée, le cas échéant, afin de mieux en faciliter la compréhension et l'assimilation. Un nouveau chapitre introductif à la démarche met l'accent sur les sept compétences indispensables d'un chef de projet efficace d'aujourd'hui. Les modes de conduite de projet ont en effet radicalement changé. À juste titre, les entreprises sont bien plus exigeantes sur la question des retours sur investissement et ne se satisfont plus de solutions standards « prépackagées », comme ce fut couramment le cas lors de la décennie passée. Seul un mode de conduite coopératif permet de bâtir des solutions rigoureusement adaptées au besoin et rapidement opérationnelles.

Insérer IMAGE QRCODE c.png



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 icônes*

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



Cette rubrique, « Truc de pro », correspond à des conseils professionnels de l'auteur à destination des lecteurs.



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



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



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

Chef de projet : 054738  
ISBN : 978-2-12-557918-5



9 782212 557918