

Alain Fernandez

# Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques  
pour une démarche d'entrepreneur

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

© Groupe Eyrolles, 2003, 2005, 2009, 2011

ISBN : 978-2-212-54976-8

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## Sommaire

---

Introduction.....	XIII
Manager un projet : une affaire de « bon sens ».....	XIII
Synthèse, pour faire vite .....	XV
Nouveauté de la 4 <sup>e</sup> édition.....	XVI
En préambule – Conduire un projet : une démarche d’entrepreneur	XIX

### Axe 1

#### Maîtriser l’organisation du projet

<i>Témoignage de Charles – Il n’y a pas que des copains dans l’entreprise.....</i>	3
<b>1<sup>re</sup> pratique de bon sens – Construire le référentiel de valeur .....</b>	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

<b>2<sup>e</sup> pratique de bon sens – Privilégier la réactivité .....</b>	<b>21</b>
Planification : le principe .....	21
Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement .....	25
<b>Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation .....</b>	<b>31</b>
Découper le projet en lots .....	31
Développer la coopération dès les prémices du projet.....	32
Utiliser au mieux les compétences.....	32
Assurer la logistique .....	33
Maîtriser les affectations .....	33
Limiter les changements de priorités .....	33
Gérer les détails .....	34
<b>Pour aller plus loin – Ne pas se reposer exclusivement sur les outils .....</b>	<b>35</b>
Les limites des démarches normalisatrices .....	35
Utiliser les méthodes à bon escient.....	37
<b>Efficacité du manager – Les techniques de la négociation appliquées à la gestion des projets complexes .....</b>	<b>39</b>
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>	<i>49</i>
<b>3<sup>e</sup> pratique de bon sens – Synchroniser les rôles .....</b>	<b>51</b>
Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils.....	51
Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe .....	53
<b>4<sup>e</sup> pratique de bon sens – Abandonner le management autoritaire .....</b>	<b>57</b>
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
<b>5<sup>e</sup> pratique de bon sens – Favoriser la coopération interne et externe.....</b>	69
Construire l'équipe .....	70
Respecter les individualités .....	75
Dynamiser l'autonomie .....	76
Donner un sens à l'action.....	78
Partager le même référentiel de valeur.....	78
Maîtriser les interfaces.....	79
<b>Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes</b>	81
Maintenir une communication permanente.....	81
Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher .....	81
Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance .....	82
<b>Efficacité du manager – Outils de la psychosociologie appliquée à la gestion des projets complexes .....</b>	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
<b>6<sup>e</sup> pratique de bon sens – Mesurer la performance pour assister la prise de décision .....</b>	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
<b>7<sup>e</sup> pratique de bon sens – Assurer le suivi des enjeux .....</b>	103
Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget :	
les courbes en S.....	103
Maintenir le référentiel et anticiper les menaces .....	107
<b>8<sup>e</sup> pratique de bon sens – Adopter une démarche d'amélioration continue.....</b>	109
Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire.....	110
<b>9<sup>e</sup> pratique de bon sens – Anticiper les risques d'échec .....</b>	113
Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé .....	114
L'évaluation préalable du risque en 5 temps .....	115
Réaliser le tableau de bord projet .....	118
Synthèse : un système de pilotage intégral .....	123
<b>Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage .....</b>	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 : évitez 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
<b>Efficacité du manager – Méthodes et outils de gestion du temps appliqués au management des projets complexes.....</b>	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
<b>10<sup>e</sup> pratique de bon sens – Intégrer les projets dans la chaîne de valeur</b> .....	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
<b>11<sup>e</sup> pratique de bon sens – Assurer un pilotage actif du changement</b> .....	147
Qu'est-ce que le changement ? .....	147
Pour une démarche de conduite de changement réussie .....	149
<b>12<sup>e</sup> pratique de bon sens – Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux</b> .....	157
<b>Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système</b> .....	161
Pour limiter l'évolution du nombre des opposants : tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation .....	161
Pour limiter la propagation des rumeurs : facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité .....	162
Pour faciliter la perception du changement par tout un chacun : évitez les discours trop généralistes .....	162
Pour éviter les rejets trop précoces : prenez soin d'assurer une continuité de services .....	162
<b>Efficacité du manager – La communication au service de l'accompagnement du changement</b> .....	165
Comment faire ? .....	165
Utiliser les technologies .....	167
L'apprentissage pour tous.....	169

<b>Conclusion</b> .....	171
Coopérer, ce n'est pas toujours si simple... ..	171
La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement .....	172
Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale .....	173
<b>Bibliographie</b> .....	175
<b>Index</b> .....	177