

2<sup>e</sup> édition  
remaniée  
et mise à jour

Tanguy Le Dantec

# LE GUIDE DU CHEF DE PROJET

**Bienvenue en mode projet**

**La mise en oeuvre de votre projet**

**Evaluation des points forts et faibles  
de votre projet**

**MAXIMA**  
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

**Tanguy Le Dantec**, ingénieur de formation, est certifié à la fois en gestion et en conduite de projet par l'association francophone de management de projet (AFITEP). D'abord consultant en gestion de projet au sein de plusieurs sociétés spécialisées, il a participé à de grands projets variés comme la reconstruction du réseau téléphonique libanais ou la construction de sous-marins. Depuis 2000, il est employé au sein d'un groupe pharmaceutique. À l'origine chef de projet, il est aujourd'hui chargé d'accompagner des chefs de projets internes (principalement RH et fonctions supports) dans la conduite de leurs projets, les faisant bénéficier ainsi de son expérience de plus de 10 ans en mode projet.

---

L'*IFAG*, École Supérieure de Management, forme en trois années des Managers opérationnels de Centres de profit. Dispensant une formation homologuée niveau II RNCP, l'*IFAG* – qui depuis près de quarante ans se réclame de sa filiation avec l'*ICG* (Institut de Contrôle de Gestion de l'*IFG*) – est résolument tournée vers les aspects opérationnels de l'entreprise.

Durant les trois années d'études, l'étudiant *IFAG* va suivre une formation alternative répartie entre sept applications concrètes et orientées vers l'entreprise (avec rédaction d'un mémoire/rapport et soutenance collective ou individuelle devant un jury) et près de 2 000 heures de cours en travail d'équipe.

L'École a mis au point un cursus d'enseignement qui intègre la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises (développement durable). L'ensemble des contenus pédagogique est tourné vers le management global d'une business-unit et le développement de la capacité des futurs managers à travailler en situation internationale. En 2007, le réseau *IFAG* compte neuf Écoles réparties sur le territoire français (Paris, Lyon, Toulouse, Auxerre, Angers, Rennes, Nîmes, Caen).

---

infos/nouveautés/catalogue : [www.maxima.fr](http://www.maxima.fr)



192, bd Saint-Germain, 75007 Paris  
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 48

© Maxima, Paris, 2007 pour cette 2<sup>e</sup> édition.  
ISBN : 978-284001-536-9

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptations réservés pour tous les pays.

## **Introduction**

### **Vous venez d'être nommé chef de projet ? Félicitations !**

Mais avez-vous bien pris la mesure de cette décision ? Depuis quelques années, les projets se sont étendus à tous les secteurs d'activités et à tous les métiers. Les chefs de projets sont souvent des responsables de service désignés par leur hiérarchie pour faire évoluer l'organisation d'une partie de l'entreprise. Rien ne les a préparés jusqu'ici à travailler en mode projet. Or celui-ci est assez différent du fonctionnement dans lequel le tout nouveau chef de projet a évolué jusqu'ici.

### **Une bonne et une mauvaise nouvelle !**

La mauvaise nouvelle est le taux statistique d'abandon particulièrement élevé des projets conduits par un chef de projet occasionnel. Nous y reviendrons.

Mais la très bonne nouvelle est votre ouverture d'esprit et c'est là une qualité essentielle d'un chef de projet. N'avez-vous pas fait l'effort de sortir de votre cadre habituel pour chercher de l'information sur votre nouveau statut. N'êtes-vous pas en train de lire cet ouvrage ? Vous êtes donc sur la bonne voie et ce livre a pour vocation de vous accompagner sur celle-ci.

### **Réfléchir avant d'agir !**

Ce guide se veut une illustration de ce propos. Avant de vous lancer dans l'action, prenez le temps de comprendre de quoi vous parlez : Qu'est-ce qu'un projet en vérité, quelles en sont ses particularités ? Quel est le taux de réussite des différentes catégories de projets ? Quels sont les facteurs de succès ?

Vous verrez ensuite que mettre en œuvre un projet est une question de bon sens. S'il n'existe pas de recette miracle, la démarche

toute simple de mise en œuvre proposée ici a fait ses preuves et est particulièrement adaptée aux chefs de projet néophytes.

Pour vous aider davantage, une méthode d'évaluation vous est proposée. Elle vous permettra d'identifier points forts et points faibles de votre projet et même de construire une représentation graphique en 3 dimensions de celui-ci.

### **À vous de jouer !**

Conduire un projet est une aventure dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Ne la transformez pas en cauchemar en vous précipitant. Si vous évitez cette erreur basique, votre projet restera un grand souvenir. Qui sait, peut-être le premier d'une longue série ?

**Première partie**

**BIENVENUE EN MODE PROJET**



# Chapitre 1

## VOUS AVEZ DIT « PROJET » ?

### Les spécificités du mode projet

Les projets sont omniprésents dans les sociétés aujourd'hui, et non plus seulement au sein des départements ingénierie ou recherche et développement. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. Les projets constituent au sein des structures un fonctionnement parallèle, différent et souvent perturbateur. De fait, l'émergence du management par projet fait co-exister au sein des entreprises modernes deux modes différents : structure et projet.

Le fonctionnement de toutes les entités repose sur un mode structure. Une société a besoin de stabilité pour fonctionner et ne peut se permettre d'être en permanence entre ce qui n'est plus et ce qui n'est pas encore. Les règles doivent être définies et stables, chacun à sa place. Ce mode se traduit par un fonctionnement régulier et répétitif, bien cadré, doté de multiples gardes-fous permettant de limiter les écarts de toutes sortes. Les processus de fonctionnement sont identifiés et maîtrisés. La très grande majorité des entités fonctionnent sur ce principe.

#### Définitions des modes structure et Projet

**Mode structure** : Mode de fonctionnement habituel d'une entité. Il se caractérise par des processus définis, une stabilité globale de l'entité et un fonctionnement de routine. Un individu travaillant en mode structure assure une fonction pérenne.

**Mode projet** : Mode de fonctionnement mis en place pour conduire un projet. Il se caractérise par des processus remis en cause, l'évolution de l'entité et un fonctionnement « extraordinaire ». Un individu travaillant en mode projet assure une fonction limitée dans le temps.