

Guide de survie

CHEF DE PROJET STRATEGIQUE



Auteur : Tannguy Le Dantec
www.coopil.fr – info@coopil.fr

Comment éviter les pièges de conduite de projet ?
Comment travailler avec mon sponsor ?
Comment fédérer mon équipe ?

COOPIL

320 Avenue Berthelot 69371 Lyon cedex 08
N° organisme Formation n° 82.69.08952.69

Tel : 33 (0)4 72 78 48 78 Fax : 33 (0)4 78 74 40 74

V19mars10

Guide de survie

CHEF DE PROJET STRATEGIQUE

Auteur : Tanguy Le Dantec
www.coopil.fr – info@coopil.fr

Comment éviter les pièges de conduite de projet ?
Comment travailler avec mon sponsor ?
Comment fédérer mon équipe ?

Avertissement :

**Cet eBook vous est offert gratuitement.
Vous êtes autorisé à le distribuer
« gratuitement », à condition de ne pas en
modifier le contenu, même partiellement.**

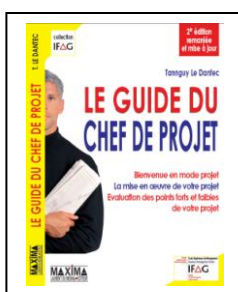
L'auteur ne pourra être tenu pour responsable de toutes pertes directes ou indirectes et de toutes natures liées à l'utilisation des informations, outils et services présentés dans cet eBook.

Ce livre électronique ainsi que toutes les images qu'il contient sont la propriété de leurs auteurs et sont protégés par les dispositions relatives aux droits d'auteur contenus dans les traités internationaux et toute autre législation nationale applicable.

Cet e-Book a été écrit par : Tanguy Le DANTEC



- ★ Certifié en gestion de projet & conduite de projet - Green Belt.
- ★ Auteur de 5 ouvrages dont le « Guide du Chef de projet », 2^{ème} Ed, Maxima 2008.
- ★ Expérience sur des projets BTP, Télécom, industriels, militaires, R&D, organisationnels, informatiques jusqu'à 200M€.
- ★ Fondateur de COOPIL et développeur du compagnonnage projet -Coach projet
- ★ Spécialisé dans les projets stratégiques (i.e. dont le sponsor appartient au comité de direction) avec comité de pilotage haut niveau.



Motivations

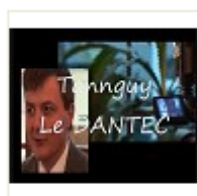
Je suis fasciné par la puissance d'une équipe projet en mouvement : cela déplace des montagnes. Et aussi par la subtilité des actions nécessaires pour parvenir à ce résultat !

Je passe toute mon énergie et mon habileté à soutenir mes clients chefs de projets dans l'organisation de leur projet, l'animation des réunions de projet, la préparation du comité de pilotage. J'essaie d'être un bon guide en conformité avec mes valeurs : Excellence, respect et confiance.

Mon unique but est de faire les sortir 'par le haut' de leur aventure projet. Je me considère comme un des rares en France capable d'accompagner efficacement les chefs de projets stratégiques grâce au compagnonnage projet.



Voir les interviews (IPROB – acteurs de la santé 2009)



Management projet -
COOPIL - Le dantec (1)

- [Définition projet](#) -



Management projet -
COOPIL - Le dantec (2)

- [Rôle acteurs](#) -

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	- 5 -
MANAGEMENT DE PROJET : KESAKO ?	- 6 -
DES PROJETS ET DES HOMMES !	- 6 -
UN BREF HISTORIQUE	- 7 -
PRINCIPES DU MANAGEMENT DE PROJET	- 7 -
LE CHEF DE PROJET	- 8 -
SUIS-JE VRAIMENT CHEF DE PROJET ?	- 9 -
LES SPÉCIFICITÉS DU MODE PROJET	- 9 -
LES CARACTÉRISTIQUES D'UN PROJET	- 10 -
MON RÔLE DE CHEF DE PROJET	- 11 -
LES 5 OUTILS A MAITRISER	- 13 -
INTRODUCTION	- 13 -
QUEL EST LE PÉRIMÈTRE DE MON PROJET, QUEL EST MON MANDAT ?	- 13 -
QUEL EST LE CONTENU DE MON PROJET, QUE DOIS-JE Y FAIRE ?	- 16 -
QUI SONT LES ACTEURS DE MON PROJET ?	- 18 -
QUELLES SONT LES DATES-CLÉS DE MON PROJET ?	- 19 -
COMMENT SUIVRE ET COORDONNER MON PROJET ?	- 21 -
CONCLUSION	- 23 -
QUELLES SONT MES CHANCES DE SUCCÈS ?	- 25 -
LES FACTEURS DE RÉUSSITE	- 25 -
1 ^{ER} FACTEUR DE SUCCÈS: L'IMPLICATION DES UTILISATEURS	- 25 -
2 ^{ÈME} FACTEUR DE SUCCÈS : DES OBJECTIFS CLAIRS	- 26 -
3 ^{ÈME} FACTEUR DE SUCCÈS : LE SOUTIEN DES RESPONSABLES	- 26 -
4 ^{ÈME} FACTEUR DE SUCCÈS : L'EXPÉRIENCE DU CHEF DE PROJET	- 26 -
5 ^{ÈME} FACTEUR DE SUCCÈS : UNE BONNE IMPULSION DE DÉMARRAGE	- 27 -
CHANCES STATISTIQUES DE SUCCÈS	- 28 -
CONCLUSION	- 30 -
REPONSES A 9 QUESTIONS CLES	- 31 -
1. COMMENT TRAVAILLER AVEC MON SPONSOR ?	- 31 -
2. MON PROJET EST-IL STRATÉGIQUE ?	- 32 -
3. QUELLE GOUVERNANCE DE PROJET INSTAURER ?	- 33 -
4. COMMENT FÉDÉRER MON ÉQUIPE ?	- 34 -
5. LA CONDUITE DU CHANGEMENT, POURQUOI ?	- 36 -
6. QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DES PROJETS MULTICULTURELS ?	- 36 -
7. COMMENT DÉJOUER LES PRINCIPAUX PIÈGES ?	- 37 -
8. COMMENT ANIMER LES RÉUNIONS DE PROJET ?	- 39 -
9. COMMENT VALORISER MON RÔLE DE CHEF DE PROJET ?	- 40 -
LES SITES WEB DE MANAGEMENT DE PROJET	- 42 -
INTRODUCTION	- 42 -
CRITÈRES D'ÉVALUATION	- 42 -
TABLEAU DE RÉSULTATS	- 44 -
CONCLUSION – TOP 3	- 44 -
LE COMPAGNONNAGE PEUT VOUS AIDER !	- 46 -
COMPAGNONNAGE ?	- 46 -
CONCRÈTEMENT, COMMENT ÇA MARCHE ?	- 47 -
10 BONNES RAISONS DE CHOISIR LE COMPAGNONNAGE	- 48 -
ESSAI GRATUIT COMPAGNONNAGE	- 50 -
CONCLUSION	- 52 -
PARRAINEZ UN CHEF DE PROJET	- 53 -

INTRODUCTION

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

Mais attention, ce n'est pas (encore) une promotion.

Devenir chef de projet vous permettra peut-être un jour d'être promu à un poste supérieur, parfois très supérieur, mais à court terme, ce n'est pas un cadeau ! Vous allez travailler plus, pour gagner pas un sou en plus.

Quand à célébrer par un pot de démarrage votre nouveau rôle, c'est à éviter sauf si vous n'avez pas tout compris au jeu. Vous avez beaucoup plus de chances, statistiquement, d'échouer que de réussir.

Vous vous dites aussi : ils m'ont choisi, j'ai été élu pour mes grandes compétences... Outre que cette tête enflée n'est vraiment pas un bon point de départ, il faut savoir que le choix des chefs de projets se fait, dans la vraie vie, entre les 2 ou 3 candidats potentiels, principalement sur la disponibilité relative de chacun. Vous avez peut-être été choisi parce que les autres étaient plus indispensables que vous dans leur poste actuel !

Une fois, ce petit préalable fait, et la douche froide passée, je vous félicite ! Vous allez découvrir un métier - cela en est un à part entière - usant et fatigant mais très valorisant quand le projet fonctionne.

Concrètement, comment réussir mon projet ?

La conduite de votre projet est une étape importante de votre carrière. A court terme sur votre augmentation de l'an prochain ou votre prime, à moyen et long terme sur les postes futurs auxquels vous pouvez prétendre.

Conduire un projet ne s'improvise pas, c'est un métier. Rien de compliqué pourtant dans cette mission, pas d'équations du 3^{ème} degré, rien d'extraordinaire. Il faut simplement du bon sens paysan ! Mais...

Le bon sens est la chose la mieux partagée du monde, c'est pourquoi chacun en a si peu !

En téléchargeant cet e-Book, vous avez déjà fait preuve de bon sens. Bravo ! Il doit en effet vous donner les quelques fondamentaux utiles pour démarrer votre mission. Il a aussi pour objectif de vous montrer que des solutions efficaces existent pour réussir votre projet, qu'elles sont accessibles et immédiatement opérationnelles.

Mais commençons par le commencement...

MANAGEMENT DE PROJET : KESAKO ?

Des projets et des hommes !

L'homme a toujours eu des projets. Celui de survivre en particulier, celui de construire des abris, de se protéger. A l'époque, point de chefs de projets. Pourtant, l'homme a traversé les siècles. Il a même entrepris de grands projets comme construire des pyramides, ou des cathédrales. Avec succès !

Il existe toutefois une différence fondamentale entre les pharaons et l'époque moderne. La construction des pyramides se faisait avec une seule "tête" - l'architecte du Pharaon - et une armée d'exécutants. Ce n'était déjà plus tout à fait vrai pour la construction des cathédrales. Il restait bien un cerveau principal, mais les exécutants sont des compagnons, avec une expertise et un savoir-faire élevé.

De nos jours, la spécialisation des métiers et des compétences est poussée à son paroxysme. Il est impensable de travailler seul, surtout pour construire un nouvel objet, un projet. L'exemple, le plus frappant est le vaccin contre la rage. Mis au point, testé, industrialisé, vendu par Pasteur. Seul !



Aujourd'hui, il faut plus de 10 compétences pointues différentes pour réaliser un vaccin : chercheur, industriel, assurance qualité, contrôle qualité, affaires réglementaires, études cliniques, toxicologie etc. Pour faire travailler ensemble ces compétences, il a fallu inventer de nouveaux modèles, de nouvelles organisations. Dans la douleur.

Ces outils, méthodes, savoir-faire, savoir-être ont pris le nom de management de projet. Le management de projet, c'est donc l'art de faire travailler ensemble des personnes aux compétences différentes mais complémentaires.

Un bref historique

Dans les années 50, le DOD (Department Of Defense US) a entrepris de construire des missiles avec un nombre d'intervenants à priori ingérable. De nouveaux outils sont apparus alors comme le PERT, le Gantt (inventé par **Henry Gantt**). Petit à petit, le savoir s'est formalisé, s'est étendu au bâtiment et à l'industrie lourde, puis à la R&D.



Henry Gantt

Dans les années 2000, l'explosion de l'informatique et la mondialisation ont porté le management de projet dans tous les secteurs d'activité et dans tous les départements de l'entreprise. Pour une raison simple : la mondialisation a imposé de travailler avec plusieurs sites, situation gérable avec la mise en place de logiciels complexes (comme les ERP - Entreprise resource Planning). Pour construire ces outils, des compétences métiers (production, logistique, finances...) sont indispensables, comme le sont les compétences informatiques. Comment faire travailler ensemble tous ces collaborateurs : au sein de projets bien entendu.

Principes du management de projet

Le management de projet est basé sur un principe simple : c'est la somme de deux métiers très différents.

- La conduite de projet. C'est le rôle du chef de projet. Il oriente, organise, décide, coordonne, fédère. Il est responsable de la réussite du projet. La comparaison avec un pilote de rallye fonctionne bien. C'est le Sébastien Loeb du projet.
- La gestion de projet. C'est le rôle du gestionnaire de projet, souvent appelé planificateur. Il planifie, assure le reporting, le suivi du budget, gère le tableau des risques. Bref, il donne toutes les informations utiles et nécessaires au pilote/chef de projet. C'est le copilote Daniel Elena.



Quand le projet est trop petit pour avoir à la fois pilote & copilote, le chef de projet assure les deux rôles.

Le management de projet comprend donc toutes les disciplines utiles pour piloter ou co-piloter un projet. Elles sont au nombre de 9, selon la référence du Project Management Institute :

Le guide du chef de projet stratégique

- **Management de la Coordination** - *Comment assurer la bonne coordination des acteurs ?*
- **Management du Contenu** - *Comment formaliser le contenu du projet et son évolution ?*
- **Management des Délais** - *Comment planifier ?*
- **Management des Coûts** - *Comment gérer le budget ?*
- **Management de la Qualité** - *Comment respecter l'assurance de la qualité ?*
- **Management des Ressources Humaines** - *Comment gérer les remplacements, primes ?*
- **Management de la communication** - *Quels sont les outils de communication ?*
- **Management des Risques** - *Identifier et gérer les risques du projet, du produit, du processus ?*
- **Management des Approvisionnements** - *Les contrats, marchés et autres bons de commandes ?*

Le chef de projet

Le rôle de chef de projet a considérablement évolué depuis 20 ans. C'était autrefois l'apanage de quelques professionnels, surtout dans le BTP et l'industrie (coté Ingénierie), dans l'armement, le nucléaire, le ferroviaire ou l'automobile. Ils étaient formés lourdement, avec d'abord des projets simples, puis de plus en plus complexes. La partie technique de leur métier était prédominante.

Aujourd'hui, en volume, les chefs de projets informatiques sont très dominants (même si peu de statistiques existent). Ils sont aussi professionnels mais cela recouvre des profils très variés, du chef de projet web chargé de mettre en place un site internet, au directeur de programme d'un ERP dans un groupe multinational.

Enfin, le projet est devenu un mode de fonctionnement dans la plupart des entreprises, et l'apparition de chefs de projets occasionnels, nommés pour la durée de réalisation du projet, est en forte hausse. Ce sont des financiers, des RH, des acheteurs, des logisticiens, des qualitatifs, des industriels etc.

Tous ont comme objectif de faire réussir le projet, car comme dit le dicton :

"La réussite d'un projet est celle de l'équipe, l'échec est celui du chef de projet"

SUIS-JE VRAIMENT CHEF DE PROJET ?

Les spécificités du mode projet

Les entreprises, confrontées à la concurrence et à la crise, sont contraintes d'évoluer. Et surtout d'évoluer vite. Pour trouver de nouveaux produits, pour gagner en efficacité, pour construire de nouvelles zones de production. Cela nécessite de faire travailler ensemble des compétences complémentaires, disséminées entre plusieurs départements. Or, à ce jour, la manière la plus efficace de construire ensemble dans l'entreprise, c'est de lancer un projet (Ce n'est pas la panacée mais cela fonctionne avec un minimum de savoir-faire). Les sociétés le font le plus souvent par des projets ciblés, dirigés par un chef de projet nommé pour l'occasion, sur une durée de 1 à 2 ans.

Ce sont des cadres, de 30 à 40 ans, avec déjà une expérience reconnue dans leur métier d'origine. Devenir chef de projet est une étape importante pour accéder ensuite à un poste de management significatif.

Dans un projet, de nombreuses 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 coexister 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. Le management hiérarchique domine.
- A l'inverse, le fonctionnement projet est un monde de perte d'équilibre puisqu'il remet en cause ce qui existait pour le remplacer par ce qui n'est pas encore. C'est un monde où les règles sont variables puisque étroitement liées au projet en cours. C'est par essence un monde stressant, peu bordé et où la remise en question est permanente. Tout va plus vite.

Le plus souvent, le chef de projet occasionnel n'a aucune expérience des projets. Il a toujours vécu en mode structure, c'est à dire dans un milieu protégé, cadré, hiérarchisé. Il a appris son métier au fil des années, en suivant une progression régulière et rassurante. Son expérience projet se résume à la participation ponctuelle au sein d'autres projets.

Le guide du chef de projet stratégique

Et tout à coup, le voici nommé chef de projet ! Sa lettre de mission est des plus floues. Le chef de projet doit alors lire entre les lignes, deviner les attentes de l'initiateur du projet et mettre l'ensemble en place. Un travail difficile auquel rien ne l'a préparé.



Il doit en outre assurer son travail habituel. Cette situation est particulièrement stressante. Le chef de projet se trouve face à une surcharge de travail ; il est déstabilisé par sa nouvelle mission aux contours flous ; il apprend la solitude. Avouons-le, sa situation est très inconfortable et il va devoir progresser en terrain inconnu : le mode projet. Cet eBook a pour vocation de l'aider à mener à bien sa mission.

Les caractéristiques d'un projet

Revenons brièvement à quelques notions de base de gestion de projet car un chef de projet doit comprendre ce qu'est un projet et quelles en sont les composantes. Pour cela, repartons de la définition d'un projet.

« Projet : Ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin »¹

Cette définition un peu complexe peut être revisitée comme suit : Un projet se caractérise par 5 caractéristiques :

- Un début,
- Une fin,
- Un chef de projet,
- Un budget,
- Un aspect novateur.



Revenons, sur chacun de ces points :

- **Un début** - Il faut commencer par le commencement. Encore faut-il qu'il y en ait un ! CQFD. Il est vital de bien marquer le démarrage du projet, par une réunion de lancement, par une annonce officielle, par un communiqué. Autrement, quelle est votre légitimité pour travailler sur un projet invisible, inconnu. Bref, il faut un événement fondateur en début de projet. Sinon, vous êtes mal parti.
- **Une fin** - C'est encore plus évident. La particularité d'un projet, c'est d'être borné dans le temps. Comment voulez-vous convaincre des

¹ AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Paris, Editions AFNOR, 2000

Le guide du chef de projet stratégique

managers de vous prêter des collaborateurs pour travailler sur un projet sans date de fin, donc sans urgence. Donc non prioritaire...

- **Un chef de projet** : Vous êtes chef de projet, vous le savez mais les autres le savent-ils ? Celui qui vous a nommé doit communiquer largement sur ce rôle, sinon vous allez ramer !
- **Un budget** : C'est le nerf de la guerre. Sans budget, vous ne pouvez rien faire. Cela peut être un budget d'investissement mais aussi un budget de ressources internes. On appelle ça un **Equivalent Temps Plein** (une personne pendant un an, ou 2 personnes à mi-temps pendant 1 an etc...) C'est l'unité de mesure de base du chef de projet. A combien s'élève votre budget ETP ? Combien de personnes dans votre équipe de projet ?
- **Un aspect novateur** : Le projet a pour objectif de changer, d'apporter un nouveau produit, une nouvelle organisation. Il ne se fera qu'une fois ! Quelle est donc la nouveauté de votre projet ?

En résumé : Si...

- Votre projet n'a jamais officiellement démarré,
ou
- Votre projet n'est pas borné dans le temps,
ou
- Votre rôle de chef de projet est inconnu de tous,
ou
- Vous avez zéro budget en dehors de vous-même,
ou
- Votre projet n'apporte rien de nouveau,

...êtes-vous vraiment chef de projet ? Si les 5 conditions sont réunies, vous êtes bien chef de projet !

Mon rôle de chef de projet

Rappelons qu'une certaine confusion règne parfois entre deux notions apparemment assez proches : conduite de projet et gestion de projet. Ce sont pourtant des métiers très différents. Le chef de projet conduit les opérations, le gestionnaire de projet gère les informations nécessaires au chef de projet.

L'image la plus parlante pour clarifier ce point, avant de se concentrer plus en détail sur le profil du chef de projet idéal, est celle de la course de rallye comme le Paris - Dakar. Typiquement, le chef de projet est le pilote et le gestionnaire de projet est le copilote.

Cette image simpliste n'en est pas moins représentative de la réalité. Un projet est avant tout une course contre la montre et un travail d'équipe. Le cœur de l'équipe est constitué du chef de projet et du gestionnaire de projet dont les

Le guide du chef de projet stratégique

rôles sont très différents mais très complémentaires. Cette notion est très bien intégrée par les secteurs d'activités fonctionnant en mode projet depuis longtemps. Les métiers de chefs de projet et de gestionnaires de projet sont reconnus et constituent deux filières séparées. Le rôle du chef de projet en particulier est très bien défini et reprend dans son ensemble la définition ci-dessous.

La fonction du chef de projet : La direction de projet

La direction de projet² : La mission de la direction de projet est essentiellement de :

1 : Fixer les objectifs, la stratégie et les moyens ;

2 : Coordonner les actions successives et/ou concomitantes ;

3 : Maîtriser, c'est à dire être à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier l'itinéraire et l'horaire (donc les étapes et les ressources) si l'objectif évolue, si l'itinéraire ne peut être respecté, si une étape doit être grillée, et modifier les étapes suivantes en conséquence ;

4 : Optimiser la répartition des ressources (main d'œuvre, matériel, etc.) en vue d'arriver à une solution optimale ou de moindre coût, pour l'ensemble du projet.

Dans d'autres secteurs d'activités, cette prise de conscience n'a pas eu lieu et le chef de projet occasionnel est chargé de deux métiers à la fois, en plus de son activité habituelle de chef de service par exemple.

Il doit très vite apprendre à maîtriser les fondamentaux détaillés dans la partie à venir.

² AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Paris, Editions AFNOR, 2000

LES 5 OUTILS A MAITRISER

Introduction

Comme déjà évoqué, la conduite d'un projet ne requiert pas de connaissances techniques poussées pour la très grande majorité des projets.

La réussite d'un projet passe donc par la maîtrise de quelques outils simples permettant de répondre à des questions simples. Ces questions sont au nombre de cinq :

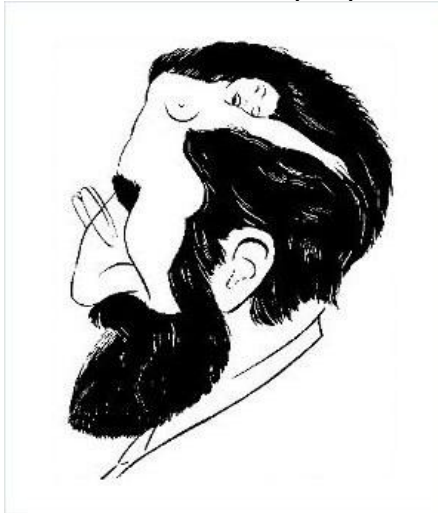
1. Quel est le périmètre de mon projet, quel est mon mandat ?
2. Quel est le contenu de mon projet, que dois-je y faire ?
3. Qui sont les acteurs de mon projet ?
4. Quelles sont les dates-clés de mon projet ?
5. Comment suivre et coordonner mon projet ?

Nous allons détailler chacune de ces étapes.

Quel est le périmètre de mon projet, quel est mon mandat ?

La réponse à la question se trouve dans un document baptisé note de lancement. Cette note permet de répondre à une double question : que veut vraiment le dirigeant porteur du projet m'ayant nommé chef de projet (on le nomme sponsor), et quel est mon périmètre d'action ?

Gardez en tête que, le plus souvent, vous êtes nommé comme chef de projet avec un mandat plus ou moins clair. Et chacun se fait son propre film des attendus du projet et sélectionne une certaine vision du projet. Comme dans le fameux exemple ci-dessous (Certes un peu orienté masculin mais le plus connu... Mes excuses aux dames). Vous y voyez peut-être une jeune femme, votre sponsor de projet un barbu ! A la fin, il risque d'y avoir un flottement sur ce qui était attendu...Chacun sélectionne sa propre vision des attendus !



- Le phénomène de sélection -

Le guide du chef de projet stratégique

Pour éviter de tels flottements, il faut clarifier le contenu et le périmètre de votre projet en formalisant une note de lancement. Elle permet de se mettre d'accord avec le dirigeant et d'avoir des indicateurs clairs.

Un modèle de note de lancement est proposé page suivante. La procédure à suivre est la suivante :

1. Demander un rendez-vous avec le sponsor du projet,
2. Passez en revue ensemble la note de lancement,
3. Une fois que vous êtes d'accord entre vous, figez là soit en la signant, plus simplement en lui envoyant finalisée par mail.

Cette démarche peut demander un certain temps et plusieurs allers-retours. C'est du temps gagné 10 fois sur la suite et une sécurité pour vous. Il ne peut pas vous refuser cette démarche, c'est son projet autant que le vôtre et l'échec sera aussi le sien si cela devait arriver !

Une fois cette étape franchie, vous pouvez passer à la suite. Cela commence par le recrutement des équipiers de projets listés dans la fiche. Dans l'ordre, on prend rendez-vous avec leur manager, et on parle du projet, du besoin de telle compétence et on essaie d'avoir un peu de temps alloué de la personne visée. Cette démarche se fait avec l'aide du sponsor qui est censé décrocher son téléphone pour préparer le terrain.

Cette démarche prend un certain temps, cela vous permettra en parallèle de travailler les étapes suivantes.

Exemple : Vous voulez vous marier ! Bravo. Mais il faut se mettre d'accord avec le sponsor (Belle-maman) sur le contenu du projet : civil ou religieux, où s'arrête le projet (avant ou après le voyage de noces), comment mesurer la réussite du projet, quel indicateur doit être amélioré ?



- Exemple : le projet Mariage -

NOTE DE LANCEMENT DE PROJET

Intitulé du Projet			
Chef de projet		Version de la note	
Sponsor		Service	
Date de Début		Date de Fin	

Elément	Description				
1. Définition du projet	Décrire les objectifs majeurs du projet en une phrase.				
2. Enjeux Stratégiques	Décrire les objectifs stratégiques de l'entreprise auxquels répond le projet				
3. Description du Problème à régler	Décrire le problème que l'équipe veut régler.				
4. Evaluation du Risque	Identifier le risque pour l'entreprise si rien n'est fait.				
5. Objectifs du Projet	Quelles sont les indicateurs permettant de mesurer le succès du projet, une fois achevé ?	Indicateur	Unité	Aujourd'hui	A terme
	Quel est l'indicateur qu'il ne faut pas dégrader.				
6. Bénéfices Financiers	Evaluer les bénéfices financiers attendus du projet				
7. Hors du périmètre	Décrire ce qui est en-dehors du périmètre du projet.				
8. Bénéfices pour les 'Clients'	Décrire quels sont les bénéfices pour les clients (autres que bénéfices financiers) après avoir identifié qui sont les clients du projet et quels sont leurs besoins.				
9. Support Requis	Décrire quel support sera requis (ressources hors équipe projet, investissements...).				
10. Equipe Projet	Lister les membres de l'équipe (nom, fonction, site, charge sur le projet).	Sponsor : Chef de projet : Equipiers :			
11. Autres Informations	Lister toute information disponible sur le problème à régler (projets antérieurs, rapports...).				

Signature du chef de projet		Signature du Sponsor	
------------------------------------	--	-----------------------------	--

Quel est le contenu de mon projet, que dois-je y faire ?

Je vois tous les jours des chefs de projets démarrer bille en tête, sans se demander où ils vont (la note de lancement) ni ce qui est à faire pour y arriver.

Le plus souvent, ils se précipitent sur ce qu'ils savent bien faire (une étude scientifique pour une chef de projet chercheur, des contrats d'ingénierie pour des industriels, etc.), même si rien ne permet de préciser quelles sont les tâches importantes ou critiques à traiter en priorité.

C'est ce qu'on appelle le complexe du réverbère. J'ai perdu mes clés la nuit, je vais les chercher sous le réverbère où je vois clair alors que rien ne me prouve que je les aie perdues là. C'est tellement plus simple et rassurant de rester dans sa zone de confort!



- L'organigramme des tâches -

La solution consiste à faire un peu (une fois n'est pas coutume) preuve de rigueur et de pragmatisme. C'est tout simple, il suffit de lister en vrac toutes les tâches que vous allez devoir faire dans le cadre de votre projet. En utilisant un verbe d'action.

Exemple : Mariage

- Publier les faire-part
- Acheter les alliances
- Choisir un traiteur pour le repas
- Organiser le vin d'honneur
- Organiser enterrement de vie de jeune fille
- Acheter Nuisette de nuit de noce
- Choisir destination voyage de noces
- Choisir Prendre rendez-vous avec le curé
- ...

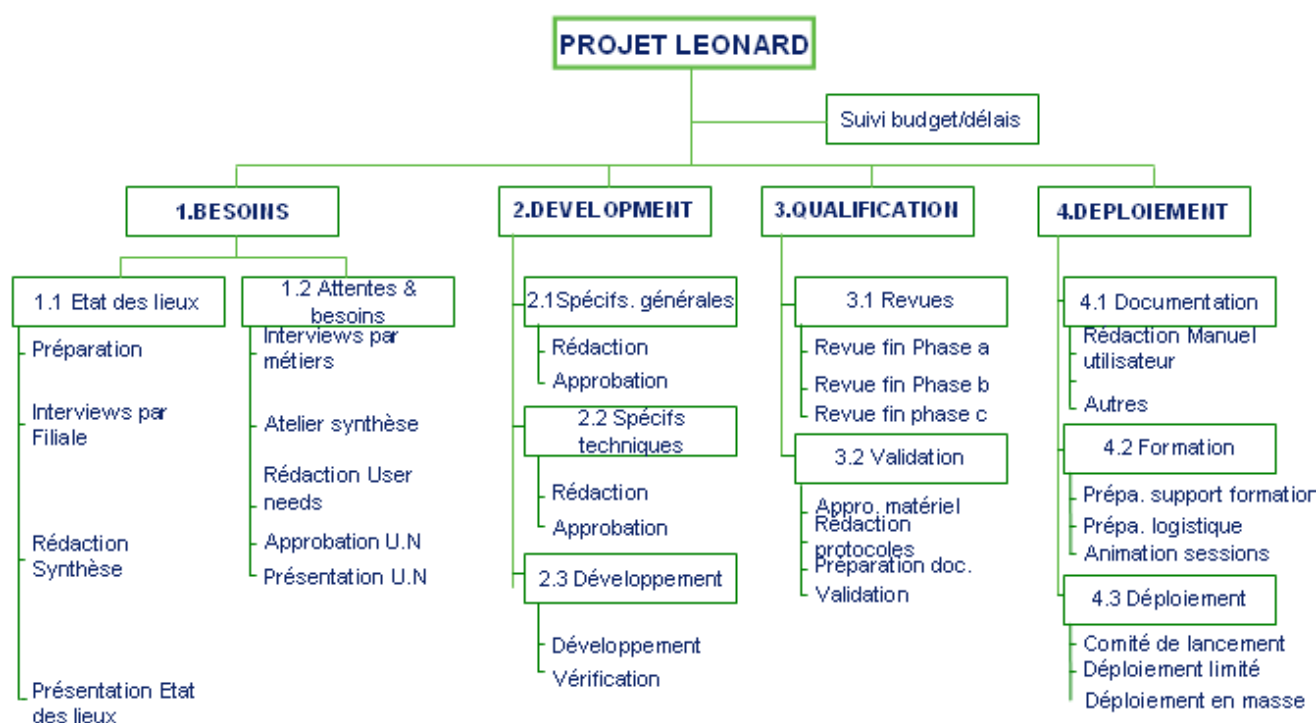
Le guide du chef de projet stratégique

Vous allez ensuite compléter cette liste avec les équipiers de projet. Chacun ayant sa part de vérité, vous avez toutes les chances de ne rien oublier (ce qui n'est pas le cas si vous le faites seul).

Enfin, vous essaieriez de la mettre sous une forme visuelle agréable. Par exemple, en regroupant certaines tâches ensemble (comme le choix du traiteur + l'organisation du vin d'honneur + le DJ sous le thème : Soirée du mariage)

Le résultat de ce travail est baptisé Organigramme des tâches. Il peut prendre la forme ci-dessous pour un projet de développement logiciel baptisé LEONARD.

L'Organigramme des tâches



Cela n'a l'air de rien, mais croyez-moi, on n'a pas inventé plus puissant depuis le fil à couper le beurre pour réussir un projet. Prenez la peine de faire l'exercice avec 3 principes :

1. Associer vos équipiers à ce travail pour la richesse du débat,
2. Rester dans une limite de format A4/A3 pour éviter l'usine à gaz,
3. Présenter le à un néophyte (s'il comprend la logique de l'ensemble, c'est gagné).

Au passage, ce travail vous permettra de lever beaucoup d'options sur le travail à réaliser (Exemple : Limousine pour le mariage ou la voiture de beau-papa ?) et d'arriver à une vision commune et partagée par l'équipe des actions à réaliser.

L'important n'est pas seulement de savoir ce qui est à faire, mais que toute l'équipe ait cette vision. Avoir raison tout seul ne sert à rien en mode projet.

Le guide du chef de projet stratégique

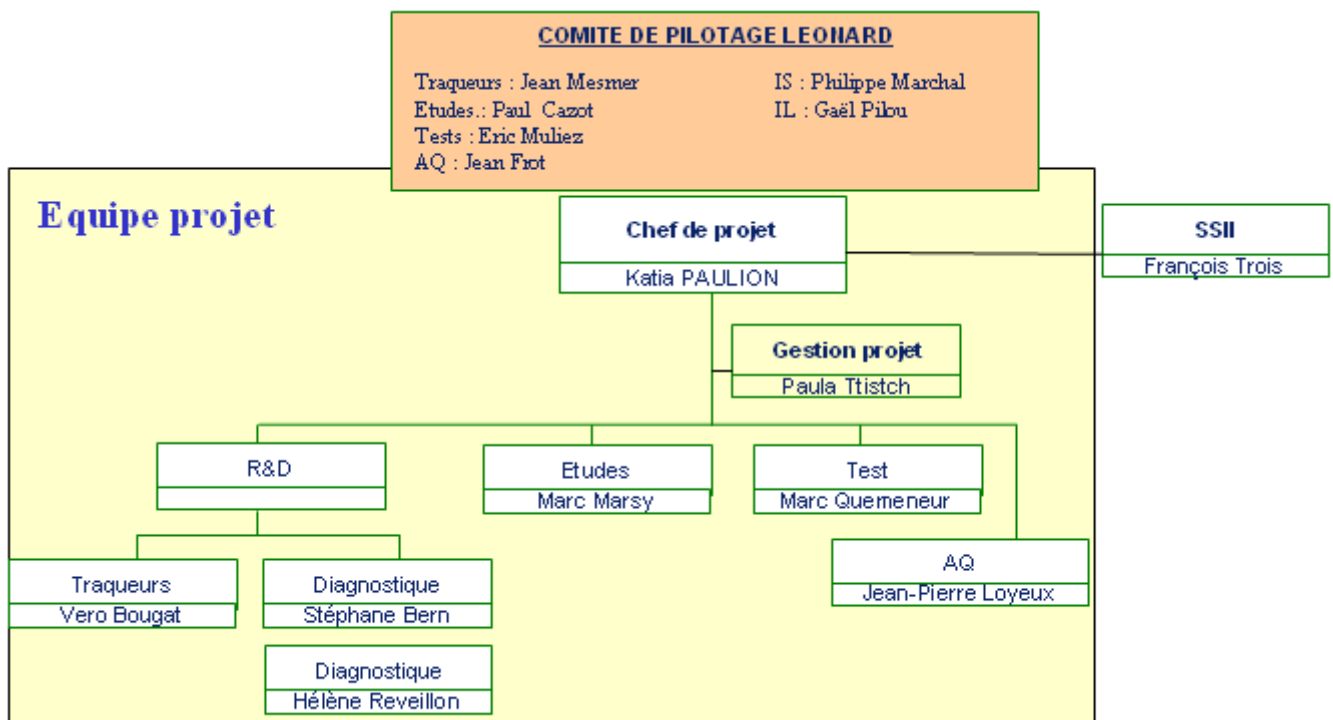
Qui sont les acteurs de mon projet ?

Une fois répondu à la question « Mon projet, c'est quoi ? » avec l'organigramme des tâches, vous voudrez sans doute répondre à la question : « Mon projet, c'est qui ? »

C'est assez facile, encore faut-il avoir en tête les différents rôles au sein d'un projet. On peut résumer la situation avec 4 profils :

1. Le dirigeant à l'origine du projet, et qui le finance en bonne partie. On le nomme maître d'ouvrage (terme générique), ou sponsor au sein d'une entreprise. C'est souvent celui qui nomme le chef de projet. Il prend les décisions stratégiques, les grandes orientations. Parfois, il s'entoure des autres dirigeants concernés par le projet pour créer un comité de pilotage, de façon à prendre des décisions stratégiques partagées par les différents secteurs concernés. Il est souvent différent du responsable hiérarchique du chef de projet.
2. Le chef de projet lui-même. On le désigne souvent sous le terme de maître d'œuvre, qui est assez parlant : il est chargé de mettre en œuvre.
3. Le gestionnaire de projet/planificateur quand il y en a un.
4. Les équipiers projet. Ce sont eux les forces vives du projet. Ils sont détachés à temps partiel ou complet sur le projet, ce sont eux qui produisent.

La façon de représenter les différents acteurs entre eux est baptisé organigramme fonctionnel. Les liaisons ne sont pas des liaisons hiérarchiques, mais juste des moyens de montrer l'organisation du projet et quels sont les acteurs. C'est simple et utile comme support de communication.



Quelles sont les dates-clés de mon projet ?

Je vous vois venir à grand pas : il faut un logiciel de planification pour répondre à cette question !

Non !

Et interdiction d'en utiliser un. Pour la simple et bonne raison que dans 80% des projets, il n'est pas besoin de logiciel pour fixer des objectifs calendaires majeurs. Quand vous construisez une maison, vous estimez d'abord la durée globale, puis les grandes étapes :

- La date du permis de construire
- Le début des travaux
- La fin du gros œuvre
- ...
- La date où vous pendrez la crémaillère.

A ma connaissance, vous ne planifiez pas la pose de la moquette de la chambre de votre 5^{ème} enfant pour en déduire votre date de crémaillère. C'est du bon sens...et comme il est si bien partagé...

Bref, la bonne pratique consiste donc dans un premier temps à poser des dates-clés. Mais lesquelles !

Miracle ! Comme le chef de projet est naturellement fainéant, il réutilise toujours le travail déjà fait. C'est tout simple, il s'agit de poser des dates-clés sur les différentes briques de l'organigramme des tâches.

Dans l'exemple Leonard, on avait une brique « 1.1 besoins /état des lieux». Nous allons donc essayer de coller une date clé à cette brique et ainsi de suite sur les autres briques. Et vérifier la cohérence de l'ensemble.

Cela donne le résultat page suivante. On appelle ça un calendrier des objectifs. C'est très simple, très facile à communiquer et très cohérent.



Comment suivre et coordonner mon projet ?

Une fois le projet structuré, c'est-à-dire que vous êtes capable de répondre à la question « Qui fait quoi quand ? » avec les différents outils précédents, vous avez fini la phase d'initialisation. Il vous reste à passer à la phase de production.

La phase d'initialisation peut représenter jusqu'à 10% du temps du projet. Donc, pas de panique si tout n'est pas fini avant de commencer.

La phase de production consiste simplement à suivre les plans définis dans la phase précédente. Pour cela, vous avez deux tâches à réaliser de manière régulière :

- Suivre le projet : c'est à dire connaître l'avancement de votre projet.
- Coordonner les actions : adapter le travail prévu et les actions des équipiers pour corriger le tir, ajuster, améliorer l'efficacité.

Si vous avez fait des travaux chez vous, vous connaissez le syndrome du plombier et de l'électricien ; quand vous avez l'un, il vous dit que c'est à l'autre de passer et ainsi de suite.

En projet, c'est pareil. Inutile de courir derrière tout le monde. Il faut juste les réunir ensemble à intervalles réguliers. On appelle ça la réunion de projet, ou la réunion de coordination et de suivi projet (la réunion de chantier en bâtiment).



Comment l'organiser ! Comme tout le reste : simplement. En moyenne toutes les deux semaines, à jour fixe (le mardi), endroit fixe (salle COOPIL), heure

Le guide du chef de projet stratégique

fixe (14h, heure française). Cette régularité donne de bonnes habitudes aux équipiers et permet de planifier la réunion longtemps à l'avance.

Une fois, tout le monde présent, pas besoin d'ordre du jour (Je sais, ça choque mais c'est comme ça) : on utilise la trame de l'organigramme des tâches comme fil conducteur de la réunion. On va donc commencer par :

- Introduction et bienvenue
- Etat des lieux
 - Préparation
 - Interviews par filiales
 - Etc.

Ainsi on est sûr de suivre l'intégralité du projet. C'est d'une efficacité redoutable et très simple.

Ne vous réjouissez pas trop vite : animer la réunion reste difficile, saisir les points importants au milieu de ce qui se dit est complexe, animer sans commander est subtil. Il vous faudra de la pratique. Mais, là, c'est en forgeant qu'on devient forgeron.

Une fois la réunion finie, vous aurez à cœur de faire un compte-rendu de la réunion, sous 48h de préférence. Comment ? En le structurant comme l'organigramme des tâches, sous la forme :

0. Généralités, prochaine réunion

1. Etat des lieux

a. Préparation : La phase préparation est achevée.

b. Interviews par filiales : *Les interviews des filiales US & GB sont achevées. Celle de l'Allemagne commence semaine 12, durée 2 semaines. La filiale Ukraine est à planifier – **Action Le Dantec** pour Semaine 11.*

c. Etc.

L'avantage est de pouvoir réutiliser ce compte-rendu comme support d'animation de votre prochaine réunion de projet. Vous aurez juste à ajouter les nouveaux points et à ôter les points clos. En outre, c'est très fédérateur et motivant. Ce sacré Le dantec sait très bien que vous allez lui poser la question de la filiale Ukraine lors de la prochaine réunion, autant s'y mettre tout de suite !

Le guide du chef de projet stratégique

Conclusion

Tout ce dont vous avez besoin de savoir pour conduire votre projet se trouve dans les pages précédentes. C'est comme l'équitation. Je vous ai expliqué qu'un cheval avait quatre pattes, qu'on le dirigeait avec un mors, la main à droite pour tourner à droite, on serre les jambes pour aller plus vite, on tire en arrière pour s'arrêter.

Je pourrai encore vous faire de la théorie pendant 3 semaines, vous ne seriez pas plus à l'aise sur votre cheval. Les formations classiques de management de projet, de 3 jours, 3 semaines ou 3 mois, ne vous serviront à rien (sauf à vous permettre de comprendre là où étaient vos erreurs après coup).

Vraiment, allez en formation inter-entreprise chef de projet, c'est de l'argent jeté par les fenêtres pour un chef de projet. C'est un peu différent si la formation est intra-entreprise où les outils seront plus adaptés et où vous croiserez des chefs de projets internes ayant les mêmes problématiques que vous. Mais guère plus car le plus souvent ces formations arrivent après la bataille (en fin de projet).



La seule façon efficace d'apprendre son rôle de chef de projet, c'est par tutorat ou compagnonnage. C'est d'ailleurs comme ça que la formation se faisait pour les chefs de projets professionnels il y a 20 ans. C'est comme ça que j'ai appris le management de projet. Mais bien entendu, c'est compliqué à organiser, cela demande du temps, des compétences pédagogiques. C'est tellement plus simple de vous envoyer 3 jours en formation...

Mais ce ne sont pas ceux qui vous envoient là-bas qui jouent avec leur carrière... Restez dans cette approche de « consommateur » n'est pas une approche de chef de projet. Ne comptez pas sur les autres pour faire à votre place. Pour preuve, petit exercice : remettre les acteurs/enjeux ensemble en tirant un trait !

Les acteurs		Les enjeux
Sponsor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Réussir le projet
Responsable formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Travailler raisonnablement
Responsable RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Proposer une solution de formation
Equiper projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Evaluer le besoin de soutien
Le responsable du chef projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ne pas être mis en fragilité
Chef de projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Trouver le remplaçant du Chef de projet

Le guide du chef de projet stratégique

Correction

- **Le sponsor** : Son objectif sous-jacent est de ne pas être mis en situation de faiblesse par le projet. Par exemple devant un comité de direction. Cela passe bien entendu par la réussite du projet et il vous soutiendra et cherchera à vous développer. Mais cela se mérite.
- **Le responsable formation** : Son objectif est de vous proposer une solution de formation, si possible en catalogue. L'efficacité réelle de la formation est « secondaire », il a des centaines d'autres dossiers à gérer, il fait de son mieux avec les moyens disponibles. Il a un rôle pas facile.
- **Le responsable RH** : Il vous accompagne et évalue vos besoins de soutien (formation, encadrement etc..). La suite, c'est votre affaire. Si vous êtes un haut potentiel, cela peut être un vrai point d'appui néanmoins. Cela se mérite aussi.
- **L'équipier projet** : Il est coincé, le plus souvent, entre le chef de projet et son responsable hiérarchique. En général, sa priorité, au début tout au moins, sera de ne pas travailler 20 h par jour.
- **Le responsable du chef de projet** : Vous allez être peu disponible pour votre activité habituelle. Il doit donc vous trouver un remplaçant ou renforcer l'équipe pour assurer le quotidien du service.
- **Le chef de projet** : Si son projet réussit, c'est mieux !

Vous commencez à comprendre : comme chef de projet, vous devez d'abord compter sur vous. Devenir grand garçon, grande fille !

Autre exemple : Les chefs de projets que j'accompagne sont, dans la très grande majorité des cas, venus me chercher. Ils ont saisi une perche tendue. Ils se sont pris par la main et n'ont pas attendu qu'on le fasse pour eux. Une fois cette démarche faite, ma proposition commerciale est acceptée dans 90% des cas. Un sponsor ne peut refuser une aide de quelques jours, coutant entre 1% et 1‰ du projet, au chef de projet qu'il vient de nommer.

Cela ne tiendrait pas la route. Comment défendre la position suivante « Je vous ai choisi comme chef de projet, je veux la réussite mais je ne vous donne pas les moyens les plus élémentaires de la réussite ».

Vous aurez beau jeu après de lui dire « Cela n'a pas bien marché, mais vous ne m'avez pas donné un minimum de soutien ! ». Cela ne vous avancera pas beaucoup, mais le sponsor n'a aucun intérêt à vous offrir des échappatoires aussi facilement, dès le début du projet.

Par contre, s'il accepte, il vaut mieux réussir. Pour l'instant, cela a toujours été le cas !

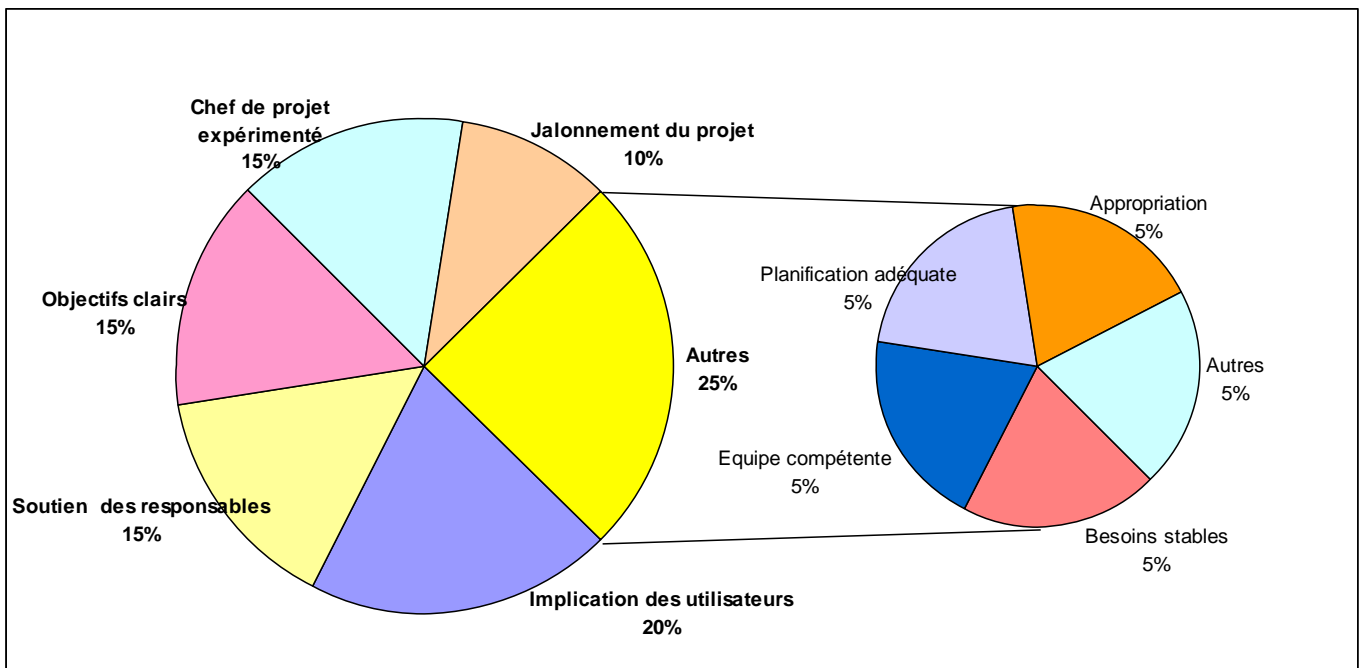
Mais la balle est dans votre camp ! **Prenez vous par la main !**

QUELLES SONT MES CHANCES DE SUCCES ?

Les facteurs de réussite

L'association américaine de gestion de projet, The Project Management Institute, propose dans son ouvrage de référence³ une liste de facteurs de succès pour les projets. Comme pour l'évaluation du taux de réussite, ce sont les chiffres de l'étude des projets informatiques menée par 'The Standish Group International, Inc.⁴ qui sont repris.

Ces facteurs sont liés aux projets informatiques mais restent très pertinents pour la plupart des catégories de projets. Nous retrouvons l'implication des utilisateurs en tête, suivi d'objectifs clairs, du soutien des responsables et d'un chef de projet expérimenté. Ces quatre conditions représentent à elles seules 65% des facteurs de succès. Revenons brièvement sur ces quatre aspects.



Les principaux facteurs de succès des projets d'organisation

1^{er} facteur de succès: L'implication des utilisateurs

L'importance de ce point est une réalité. Un projet a pour objectif de répondre à un besoin. Or celui-ci est porté par les utilisateurs. Ne pas prendre en compte ces derniers, c'est fabriquer une nouvelle voiture sans se préoccuper des futurs acheteurs. Peu importe la qualité d'un véhicule, ce sera un bide s'il

³ Project management Institute, *The PMI project management Fact Book*, Project Management Institute, 2001

⁴ "Chaos report", The Standish group international, Inc., 1998

Le guide du chef de projet stratégique

ne répond pas à un besoin. Les utilisateurs connaissent la situation et sauront vous guider. Ne pas aller vers eux, c'est se donner toutes les chances de faire du hors-sujet. Être chef de projet ne se résume pas à côtoyer les décideurs d'une société, bien au contraire. Vous devez obtenir l'adhésion des utilisateurs.

2^{ème} facteur de succès : Des objectifs clairs

Rassurez-vous, il est exceptionnel d'avoir des objectifs clairs dans un projet ! Tout au moins au début. Votre travail de chef de projet, c'est de transformer des idées vagues en objectifs clairs. Les sponsors capables d'exprimer clairement une idée sont rares. C'est normal, ils sont dans le domaine du concept, le chef de projet est lui dans le domaine opérationnel : ce sont deux mondes différents.

C'est à vous, chef de projet, d'être capable de poser un pont entre ces deux univers. C'est votre premier travail de formalisation de la note de lancement. Si vous ne le faites pas, vous avez toutes les chances là aussi de faire du hors sujet car ce que vous croirez avoir compris de votre maître d'ouvrage sera faux. Ce deuxième facteur de succès est semblable au premier, vous devez impliquer votre maître d'ouvrage et obtenir son adhésion.

3^{ème} facteur de succès : Le soutien des responsables

Dans les projets industriels, le contrat signé entre deux sociétés pour la construction d'une unité de production par exemple donne une légitimité forte au chef de projet. Il dispose d'un budget et de moyens propres. Mais dans d'autres catégories de projets, le chef de projet est dans une position bien moins confortable. Ses moyens sont en grande partie ceux des responsables de la structure.

Obtenir le soutien des responsables est un travail de fond. Cela commence par le sponsor, maintenu régulièrement au courant, mais aussi par les dirigeants concernés (au sein du comité de pilotage) sans oublier les managers intermédiaires (dont les hiérarchiques de vos équipiers).

La solution la plus simple consiste à leur présenter le projet au début, puis à les maintenir au courant au fil des mois. Cela demande du temps et de l'énergie mais est incontournable.

4^{ème} facteur de succès : L'expérience du chef de projet

Compte-tenu des 3 premiers facteurs de succès, l'expérience du chef de projet comme 4^{ème} facteur s'explique tout seul. Les projets n'échouent pas pour des causes techniques mais à cause de problèmes humains.

Réussir un projet suppose une capacité à focaliser son énergie sur cet aspect relationnel et commercial. C'est plus facile lorsqu'on n'est pas obnubilé par les aspects techniques de conduite ou de gestion du projet. L'expérience n'est pas autre chose que la capacité à prendre du recul par rapport à ces aspects pour se concentrer sur l'essentiel : les autres hommes (ou femmes) impliqués directement ou indirectement dans le projet.

5^{ème} facteur de succès : une bonne impulsion de démarrage

En plus des facteurs de succès détaillés plus haut, un autre élément est très important même s'il n'apparaît pas dans les statistiques : la réussite d'un projet se joue dans son premier quart. C'est un point capital que tous les chefs de projet doivent avoir en tête. Deux causes majeures à ce constat.

- **L'impulsion de démarrage va définir le rythme du projet.**

Un projet a un début et une fin comme le précise la définition. Par conséquent, c'est une course ! Certains projets sont des sprints, d'autres des courses de demi-fond, parfois de fond, mais ce sont toutes des courses contre la montre. Dès lors, un bon départ est un atout ! L'important n'est pas d'aller vite pour le plaisir de la vitesse mais pour donner une crédibilité au projet le plus vite possible.

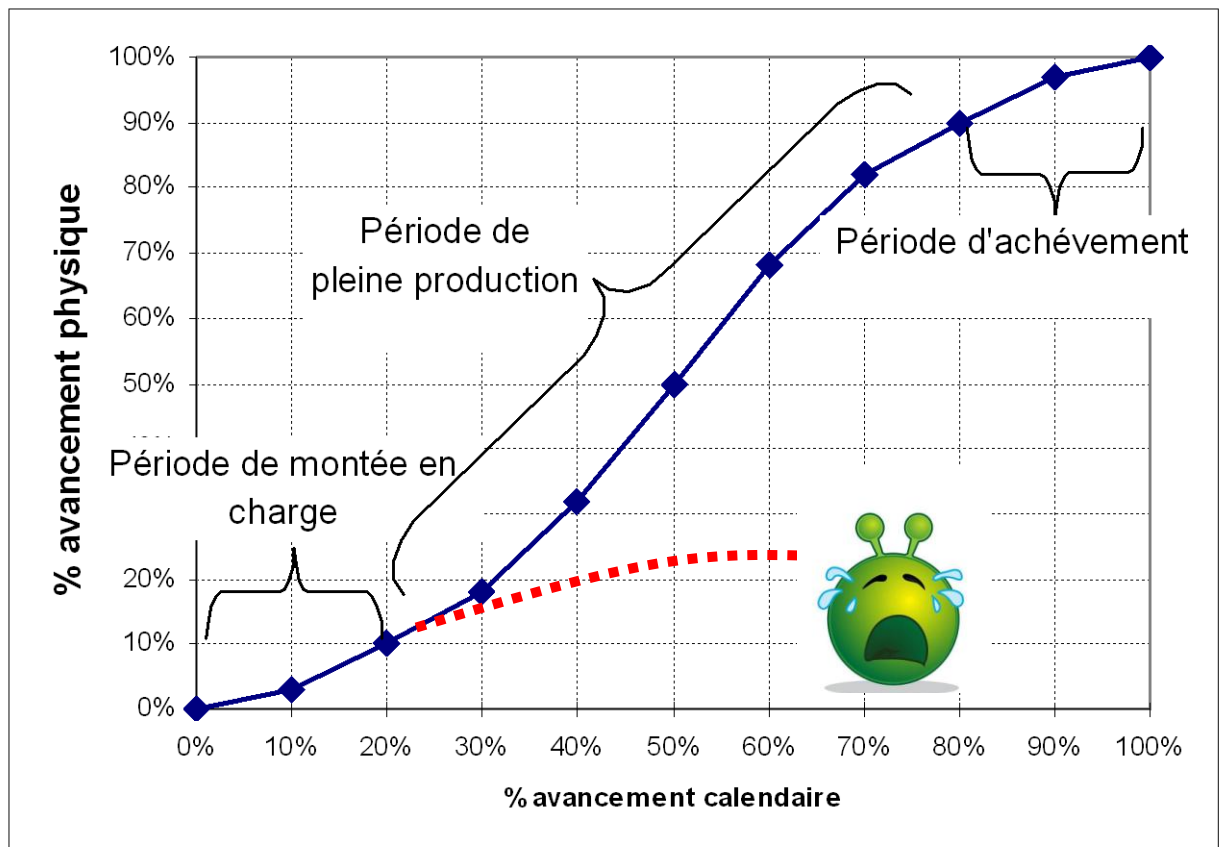
Si le projet n'en finit pas de démarrer, si les membres de l'équipe projet ne concentrent pas une partie significative de leurs efforts sur le projet, il sera catalogué comme non-prioritaire et déjà condamné ! C'est aussi grâce à une impulsion forte que l'équipe projet se construit, que tous les processus de fonctionnement se mettent en place. Il faut une énergie importante pour transformer une masse inerte en un projet dynamique et actif.

Les gestionnaires de projet savent bien représenter cet état sur des courbes dites « Courbes en S » Ces courbes représentent l'avancement physique (par exemple, le pourcentage de mètres-cubes de béton coulé par rapport au total pour un bâtiment) en fonction du temps.

Ces courbes sont dites « Courbes en S » car elles ont statistiquement la forme de cette lettre. On y distingue trois périodes : montée en charge, pleine production, achèvement. La période de montée en charge est particulièrement importante. On remarque qu'après 20% de la durée du projet, l'avancement physique n'est que de 10% environ.

La fin de cette période se traduit par un point d'inflexion, autrement dit par une montée brutale de la courbe. C'est là toute la difficulté. Les projets réussis parviennent à passer ce point d'inflexion et donc à rentrer dans une zone de pleine production. Ce cap franchi, le projet a toutes les chances d'arriver à terme : tous les moyens sont en place et produisent avec l'efficacité requise.

Toute la difficulté pour le chef de projet est d'insuffler assez d'énergie au projet pour atteindre et dépasser ce seuil. L'avenir du projet se joue dans cette période de montée en charge.



- Représentation d'une courbe en S d'avancement d'un projet-

▪ La souplesse de la solution

L'autre raison souvent évoquée pour souligner la criticité de cette période est que 90% de la solution est défini dans les premiers 10% du projet. Passé ce cap, les modifications sont très contraignantes et désorganisent le projet. Celui-ci n'est alors plus en mode conception mais en phase réalisation et toute modification coûte cher.

Ces deux aspects expliquent la grande difficulté à lancer un projet : il faut une énergie phénoménale pour à la fois construire l'équipe, organiser le travail et définir une solution de bon aloi. Un bon chef de projet saura surmonter ces difficultés, non pas parce qu'il possède des capacités intellectuelles hors du commun ou une puissance de travail extraordinaire mais parce qu'il commencera par le commencement ! CQFD !

Chances statistiques de succès

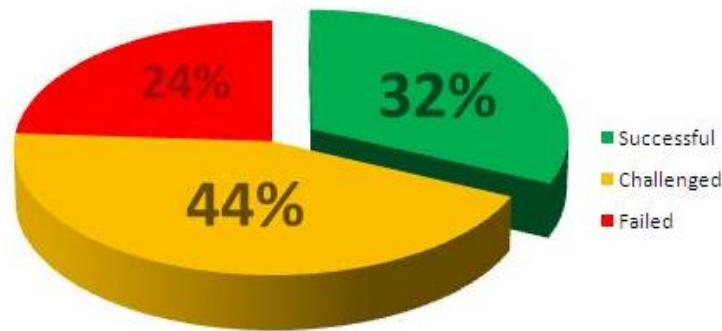
Les études sur le taux de réussite des projets sont rares. Si cela peut se comprendre pour les projets R&D (1 projet sur 100 réussi ?) sur lesquels les directions ne souhaitent pas communiquer par confidentialité, c'est plus incompréhensible pour les projets Industriels, BTP, informatique etc...

Le guide du chef de projet stratégique

Ce sont d'ailleurs sur les projets informatiques que nous avons le plus de données grâce au Standish group, au sein d'études appelées « The chaos report ». Ce rapport suit l'évolution du succès des projets SI depuis 1996.

Stupéfaction, le taux de succès (déjà pas fameux) a certes progressé entre 2004 et 2009 (de 29% à 32%) mais le taux d'échec aussi (de 18% à 24%)

The Chaos Report 2009



- Successful = Dans les délais et budget avec toutes les fonctionnalités prévues.
- Mitigé = en retard, très au dessus du budget, avec une réponse au besoin mitigée.
- Echec = Projets arrêtés avant terme ou jamais utilisés.

Si l'on regarde avec plus de détail les données du PMI Fact Book, on trouve le tableau suivant :

Taux de réussite* des projets informatiques en fonction du budget, du nombre de participants et de la durée

Budget projet (US \$)	Nombre participants	Temps (mois)	Taux Réussite*
Moins de 750 000	6	6	55%
Entre 750 000 et 1,5 millions	12	9	33%
Entre 1,5 et 3 millions	25	12	25%
Entre 3 et 6 millions	40	18	15%
Entre 6 et 10 millions	+ 250	+ 24	8%
Plus de 10 millions	+ 500	+36	0%

* Par rapport à l'efficience = Respect des coûts, délais et fonctionnalités

Le guide du chef de projet stratégique

Certes, ces chiffres concernent les projets informatiques. Mais il est très probable que ces chiffres soient proches de la vérité pour la plupart des projets d'organisation, de changement, industriels. Voir article ci-dessous

« IBM : 60% des projets de transformation au sein des entreprises n'atteignent pas les objectifs fixés »

Une étude IBM menée auprès de 1 500 responsables de la conduite du changement sur des projets de transformation dans 15 pays intitulée « Making Change Work », 60% des projets n'atteignent pas les objectifs fixés au départ. L'étude reprend la réflexion entamée par la CEO Study intitulée « L'Entreprise de Demain » et confirme ses résultats.

Conclusion

Ce n'est pas gagné !

On vous aurait menti ! A l'insu de votre plein gré !

La réussite d'un projet est tout sauf acquise d'avance. Mais bien sûr, lorsqu'on vous nomme, on ne vous en fait pas la promotion. Le niveau de sous-estimation de la complexité de la tâche est parfois phénoménal. On va au front la fleur au fusil.

Les plus malins se font aider, les autres échouent ou au mieux limitent la casse. Certains réussissent seuls mais avec un investissement personnel tellement important qu'il ne faut plus ensuite leur parler d'être chef de projet. Trop de mauvais souvenirs, trop de week-ends, trop de stress et de tensions.

A l'inverse, avec un accompagnement, les chances de réussite sont excellentes. Au pire, vous êtes reconnu comme ayant bien fait votre boulot de chef de projet et toutes les portes restent ouvertes, au mieux vous êtes promu.

Quelques témoignages de chefs de projets, sur [Linkedin](#) :

- "Ce fut un plaisir de travailler avec Tanguy, en effet, il mêle très habilement la théorie de la gestion de projet et sa mise en pratique immédiate. Notre collaboration fut une réussite, le projet un succès !" – *Projet technologique.*
- "Prestations structurées, efficaces, et toujours dans la bonne humeur, ce qui ne gâche rien." – *Projet d'organisation*
- "Tanguy has been of great help in coaching me as a project leader. He has understood my specific needs very quickly and has provided me with tailored and immediatly useful advice rather than useless theoretical knowledge !" – *Projet R&D*

REPONSES A 9 QUESTIONS CLES

Pour vous aider encore plus dans la conduite de votre projet, voici des réponses à 9 questions clés complémentaires.

Dans chaque partie, vous trouverez aussi 5 questions additionnelles pour vous inciter à aller plus loin. Le genre de questions que l'on se pose en compagnonnage et auxquelles nous trouverons les réponses adéquates ensemble.

1. Comment travailler avec mon sponsor ?

La relation entre le sponsor et le chef de projet est un facteur-clé de la réussite du projet. Les enjeux sont importants, votre sponsor a sans doute une personnalité marquée, vous aussi...

Le mot-clé est formalisation. Bien entendu, il ne s'agit pas ici de devenir procédurier et de tout noter. Mais bien de faire clarifier les attentes (par la note de lancement), de mettre en place des comités de pilotage, d'en faire des comptes-rendus etc...

5 autres questions à vous poser :

- ★ Mon sponsor est-il aussi mon N+1 ?
- ★ Avons-nous déjà travaillé ensemble ?
- ★ Quel est le parcours professionnel de mon sponsor ?
- ★ Suis-je autorisé à 'pousser' sa porte sans préavis ?
- ★ Qu'attend-il de moi exactement ?

A retenir : Définissez les critères SMART de réussite du projet !

- **S**ignificatif
- **M**esurable
- Réalisable (**A**tteignables)
- avec un **R**esponsable
- **T**emporellement défini

Par exemple, vous voulez mettre en place l'e-documentation. Bien ! Mais encore ? Cela correspond-il à une réduction du papier de 10%, 50%, 100% ? Et sur quels types de documents ?

Lors de votre entretien annuel, au terme du projet, si vous n'avez rien fixé à l'avance, vous serez content d'avoir réduit de 10%. Alors que votre sponsor visait 50% ! Dans ce cas là, dans le flou, le chef a toujours raison ! Adieu prime et bonus !

Enfin, gardez le contact avec votre sponsor. Battez-vous pour maintenir votre réunion mensuelle en tête à tête avec lui, soudoyez son assistante pour qu'elle vous priorise ou vous trouve d'autres créneaux. Si votre projet va bien et ne

Le guide du chef de projet stratégique

semble pas devoir justifier ces réunions, ne lâchez pas prise ; le vent tourne si vite.

2. Mon projet est-il stratégique ?

Reprenons ici une partie de l'article de Wikipedia auquel j'ai collaboré qui précise les différents niveaux de chefs de projet :

- **Assistant(e) chef de projet** : souvent très proche d'un rôle de gestionnaire de projet ou de planificateur, c'est le bras droit du chef de projet et un rôle intéressant pour apprendre le métier.
- **Chef de projet junior** : Est responsable d'un projet de taille limitée, souvent interne à un seul département et avec une équipe réduite.
- **Chef de projet mono-entreprise local** : conduit un projet interne à l'entreprise, avec quelques consultants, prestataires ou fournisseurs.
- **Chef de projet mono-entreprise global** : est responsable de conduire un projet sur plusieurs sites au sein d'une même entreprise, avec une notion de déploiement et de conduite du changement accentuée.
- **Directeur de projet** : conduit un projet complexe, souvent avec plusieurs entreprises, des contrats importants et des équipes nombreuses. Le plus souvent, le projet implique plusieurs pays et plusieurs cultures.
- **Directeur de programme** : fédère un ensemble de projets différents sur une même thématique, au sein d'un grand groupe international ou pour des contrats internationaux.

A chaque niveau correspond un sponsor de projet :

- Assistant(e) chef de projet => Sponsor hors de portée.
- Chef de projet junior => sponsor = responsable de service ou de département.
- Chef de projet mono-entreprise local => sponsor = responsable de département, de site ou de fonction.
- Chef de projet mono-entreprise global => sponsor = responsable de fonction ou membre du comité de direction.
- Directeur de projet => sponsor = membre du comité de direction.
- Directeur de programme => Sponsor= Dirigeant ou ensemble du comité de direction.

5 autres questions à vous poser :

- ★ Mon sponsor est-il membre du comité de direction ?
- ★ Mon RH est-il associé à ma sélection comme chef de projet ?
- ★ Suis-je dégagé de manière significative sur le projet ?
- ★ Avec quelle fréquence vais-je rencontrer mon sponsor ?
- ★ Ai-je droit à un plan de formation/coaching de soutien ?

Le guide du chef de projet stratégique

Votre projet est stratégique si votre sponsor est un N-1 du dirigeant, parfois N-2 pour les très grands groupes.

Très souvent, ce type de projet est confié à des cadres à haut potentiel : ceux pouvant assumer à moyen terme des postes de management importants ou de direction.

Si on vous a confié un projet de ce type, c'est une marque de confiance qui vous est faite. A vous de la transformer. A priori, vous avez toutes les compétences. Votre seule erreur serait de sous-estimer la complexité de conduire ce type de projet.

3. Quelle gouvernance de projet instaurer ?

La gouvernance d'un projet recouvre l'ensemble des instances à mettre en place pour assurer un bon pilotage du projet. En fonction de la taille du projet, on aura une complexité de gouvernance croissante:

- Projet internes à un département
- Projet mono-entreprise local
- Projet mono-entreprise global
- Projet multi-entreprises
- Projets internationaux



Gouvernance des projets internes

Dans le cadre de ces projets, la gouvernance se réduit à peu de choses. La participation à la réunion de service ou de département, parfois un simple point d'avancement avec le sponsor du projet suffit. La seule nouveauté consiste à créer une réunion de projet.

Gouvernance des projets mono-entreprise locaux

Le projet reste au sein de l'entreprise mais est transverse à plusieurs départements. On commence ici à vraiment parler d'un projet digne de ce nom. La gouvernance de ce type de projet impose à minima 2 instances :

- Une réunion de projet, pour coordonner les équipiers.
- Un comité de pilotage, pour coordonner les différents directeurs de départements impactés par le projet.

Gouvernance des projets mono-entreprise globaux

Il se rajoute ici une dimension supplémentaire: la dimension géographique, multi-sites. On commence à voir alors apparaître un niveau de gouvernance supplémentaire : celui permettant d'impliquer les directions de sites et les directeurs de fonction locaux, de manière générale les managers intermédiaires (ceux n'étant pas dans le comité de pilotage mais impactés par le projet)

Pour gérer cette dernière dimension, pas de règles préétablies. Cela dépend fortement de l'organisation de l'entreprise, du poids des acteurs locaux etc.

Gouvernance des projets multi-entreprises

La configuration est la même que le cas précédent mais avec la prise en compte des aspects contractuels ou de partenariats entre les différents acteurs.

On se retrouvera alors avec une instance supplémentaire : une revue de contrats, une instance de gestion du partenariat etc.

Gouvernance des projets & programme internationaux

On cumule ici le plus souvent tous les facteurs de complexité :

- Plusieurs sociétés
- Plusieurs sites
- Plusieurs pays et cultures
- Plusieurs projets

Il faut donc des instances pour piloter les projets entre eux, pour piloter le programme dans son ensemble, pour assurer la coordination avec les sites, pour maîtriser les partenariats ou contrats. On arrive alors à une complexité forte de la gouvernance. Pour faire simple, on trouvera alors souvent :

- Un comité de direction d'entreprise pour suivre le programme dans son ensemble
- Des comités de pilotage, un par projet composant le programme (et les réunions de projets ad' hoc)
- Des revues de contrats ou de partenariats
- Des instances locales pour coordonner les sites

5 autres questions à vous poser :

- ★ Faut-il un comité de pilotage ?
- ★ Qui inclure dans le Copil ?
- ★ Quelle fréquence pour le Copil ?
- ★ Dois-je demander à mon sponsor de les organiser ?
- ★ Quel type de support dois-je obtenir de la Dtion générale ?

Mettre en place et faire vivre toutes ces instances prend un temps considérable et est politiquement très complexe. Le

directeur de programme n'a bien souvent d'autre choix que de consacrer 80% de son temps à cette activité, ce qui suppose avoir en place une organisation interne de projet qui fonctionne (presque) toute seule.

4. Comment fédérer mon équipe ?

C'est vraiment une bonne question !

C'est même LA question !

Mon expérience me fait souligner cette partie à la fois comme la plus simple et la plus complexe :

- La plus simple car la plupart des équipiers sont partants pour travailler en mode projet. Cela sort de la routine, c'est un résultat visible souvent à court ou moyen terme, cela peut-être valorisant.
- Le plus complexe car c'est une charge de travail en plus pour ces équipiers, les compétences et comportements des individus sont différents, il y a une forte pression etc.

Le guide du chef de projet stratégique

La « mayonnaise » prend ou ne prend pas, mais on le sait assez vite, dès le début du projet. Par exemple en se posant les questions ci-dessous :

5 autres questions à vous poser :

- ★ Ai-je beaucoup d'absentéisme en réunions de projet ?
- ★ Quel taux d'absentéisme est acceptable ?
- ★ Ma fréquence de réunion projet est-elle adaptée ?
- ★ Mes équipiers connaissent-ils le prochain jalon du projet ?
- ★ Quelle est l'ambiance au sein de l'équipe ?

La cohésion d'une équipe est difficile à mesurer. Avec de l'expérience projet ou de management, c'est assez facile à percevoir mais pas toujours à la portée d'un chef de projet débutant.

Il existe une différence notable entre équipe de service et équipe de projet : la relation au temps. Au sein d'un service, vous disposez de temps pour construire petit à petit une bonne ambiance et une cohésion de groupe. Avec un projet, ce temps n'est pas disponible ou en proportion nettement moindre.

La bonne pratique minimale et (presque) suffisante pour assurer une bonne cohésion est la suivante : vos équipiers doivent comprendre leur rôle au sein du projet ; ce qui est attendu d'eux, quand, sous quelle forme, pourquoi etc. On n'a jamais vu des équipiers s'investir dans du flou, du non-formel, des idées vagues.



Votre rôle est donc de leur assigner une activité bien précise (piochée dans l'organigramme des tâches) pour une date bien précise (piochée dans le calendrier des objectifs) et dans leurs compétences. Un équipier qui a un objectif clair dans ses cordes à une échéance de 3 mois se met au travail.

Ensuite, pour que le groupe fonctionne, une simple réunion de projet bien organisée permet de coordonner les différents acteurs, de corriger le tir si besoin, de suivre l'avancement, de donner de la reconnaissance sur le travail fait...

Si en plus, vous avez dans votre équipe un 'animateur' né, du genre à créer une bonne ambiance, vous aurez non seulement une équipe fédérée mais en plus dans la bonne humeur.

5. La conduite du changement, pourquoi ?

La conduite du changement est apparue assez récemment dans le vocabulaire de l'entreprise. Le principal mérite en revient aux informaticiens qui ont beaucoup écrit sur le sujet.

Ils se sont en effet rendus compte assez rapidement que développer une application performante était un bon début mais insuffisant. Il fallait aussi que les utilisateurs utilisent cette application. Du bon sens !

La question a été assez vite de faire accepter aux utilisateurs les différents changements amenés par l'application :

- Nouvel outil informatique,
- Mais aussi nouveau rôle,
- Nouvelle distribution du travail,
- Nouveaux partenaires de travail...

Les changements peuvent avoir des visages multiples. Tout changement génère des résistances de nature à bloquer la finalité même d'un projet.

Prendre en compte cette composante du projet est primordiale, d'autant plus quand le projet est stratégique.

Faire bien est donc très insuffisant en mode projet. Délivrer un bon produit ne suffit plus, il convient de le faire accepter par ses utilisateurs.

C'est une évidence pour des chefs de projets issus du marketing ou de la vente, c'est bien moins évident pour les profils scientifiques (ingénieur, PhD, etc...)

5 autres questions à vous poser :

- ★ Quelles sont les profils de populations impactées par le projet ?
- ★ De quelle nature sont les impacts ?
- ★ Qui est opposant, qui est supporteur ?
- ★ Quels sont les leviers et freins ?
- ★ Quel plan de communication adopter ?

La démarche de conduite du changement va permettre de faire accepter le changement aux utilisateurs, garant d'un déploiement optimisé du projet. On décompose cette approche de conduite du changement en 4 phases :

- Etude d'impact,
- Plan de communication,
- Plan de formation,
- Support post-démarrage.

Chaque phase requiert de l'énergie, un coût et un certain savoir-faire. A ne pas sous-estimer.

6. Quelles sont les spécificités des projets multiculturels ?

Les projets multiculturels sont de plus en plus nombreux et deviennent presque la règle pour les projets stratégiques rattachés à un comité de direction. Les compétences et les équipes sont en général sur plusieurs pays, donc plusieurs langues et cultures.

Le guide du chef de projet stratégique

La B.A-BA du chef de projet est d'être à l'aise en anglais, mais cela est très insuffisant.

La complexité des projets internationaux est réelle, et cela apporte des spécificités compliquant le pilotage du projet comme :

- L'éloignement géographique,
- Le décalage horaire,
- Les hiérarchies différentes,
- La langue,
- Les coûts de déplacement,
- Les différences culturelles,
- ...

Chacun de ces aspects demande un traitement spécifique et une organisation particulière du projet. Plus la distance est grande, plus grande est la complexité.

5 autres questions à vous poser :

- ★ A quelle fréquence aller sur les autres sites ?
- ★ Quels sont les enjeux des autres pays ?
- ★ Qui est décideur dans les autres pays ?
- ★ Quelle est ma connaissance de la culture locale ?
- ★ Mon équipe française est-elle capable de gérer le multiculturel ?



Il faut bien entendu vous former aux différences multiculturelles, il en existe de passionnantes.

Mais malgré cela, les projets internationaux restent très, très compliqués, avec une dépense d'énergie phénoménale pour un résultat incertain.

C'est sur ce type de projet que le rattachement au comité de direction global prend tout son sens. Un projet international rattaché à une direction locale (par exemple au comité de direction d'un site) est voué à l'échec.

Donc, la première bonne question à se poser est celui de la gouvernance : mon projet est-il rattaché à un sponsor ayant autorité sur l'ensemble des pays impliqués. C'est le strict minimum.

7. Comment déjouer les principaux pièges ?

En réalité, il existe deux façons de comprendre la question :

- Comment déjouer les principaux pièges seul ?
- Comment déjouer les principaux pièges avec de l'aide ?

La réponse à la première question est assez simple : Impossible !

Conduire un projet est un métier complexe et la science infuse ne va pas venir toute seule. Vous aurez beau lire toute la littérature du monde, aller à toutes les formations théoriques du catalogue, vous n'en sortirez pas beaucoup plus avancé.

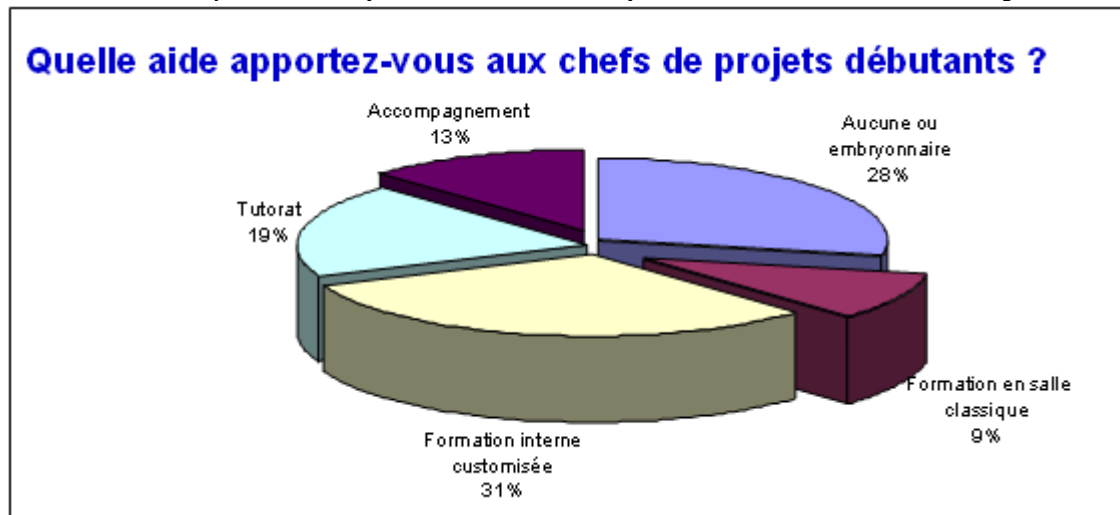
Eventuellement, si vous surinvestissez en énergie et temps personnels, vous arriverez à un résultat correct, mais ce n'est pas garanti.

Le guide du chef de projet stratégique

Au second projet, s'il y en a un, cela ira déjà mieux. Au troisième, vous pourrez éviter les pièges seuls.

La réponse à la seconde question est plus optimiste. Avec de l'aide, vous augmentez vos chances de survie. Vous pouvez vous faire aider par :

- Vos équipiers ayant déjà participé à plusieurs projets. Utile mais cela affaiblit votre positionnement de leadership à la longue. Être équipier n'est pas être chef de projet non plus. Mais écouter ses équipiers de manière générale est un pas vers la réussite.
- Votre sponsor s'il a été chef de projet (rare), sans trop lui prendre de temps toutefois, sinon il aura le sentiment de faire le projet à votre place.
- D'autres chefs de projets dans votre environnement. Idéal mais comme tous les chefs de projets, ils sont débordés. Toutefois, leurs conseils seront précieux (s'ils sont bons !) et méritent un bon déjeuner.



- Un tuteur interne, expérimenté et avec du temps pour vous aider. Ces profils là sont rares et ce rôle est souvent supprimé à la première rigueur budgétaire (non directement productif). Cela concerne surtout des environnements où les chefs de projets sont professionnels (pendant 10-20 ou 30 ans). Cela n'existe pas ailleurs, par exemple dans les fonctions support.
- Un compagnon externe comme votre serviteur. A vrai dire, je n'en connais pas d'autre !

Boutade à part, accepter de se faire aider est un vrai signe positif pour un chef de projet. Cela prouve qu'il sait s'ouvrir aux autres, qu'il accepte ne pas savoir. Des vraies qualités de managers.

Si mes chefs de projets ont 100 % de réussite, c'est un peu grâce à moi, mais surtout grâce à eux car ils ont une vraie capacité d'écoute, de

5 autres questions à vous poser :

- ★ Quelle est la culture projet de l'entreprise ?
- ★ Qu'attend-on de moi ?
- ★ Où sont les risques du projet ?
- ★ Pourquoi ai-je été choisi ?
- ★ Et si j'échoue ?

Le guide du chef de projet stratégique

remise en question. Ce qu'ils font avec moi, ils le font aussi avec leurs équipiers, avec les utilisateurs, autant de gages de succès.

Mon rôle consiste juste à leur éviter de se prendre bêtement les pieds dans le tapis dès le démarrage du projet. Situation ensuite très difficile à rattraper.

En résumé, faites-vous aider, le ciel vous aidera.

8. Comment animer les réunions de projet ?

Parmi les activités de conduite de projet les plus mal faites, la conduite de réunion projet est en tête position. C'est d'autant plus ennuyeux que c'est souvent l'activité que les chefs de projets pensent maîtriser. C'est pourquoi je reviens sur le sujet déjà abordé en première partie.

Je suis toujours surpris de voir des consultants de grands cabinets de consulting mener des réunions de projet avec amateurisme, tous fiers d'avoir remplis la liste d'actions.

C'est aussi cette activité que les chefs de projets avec qui je travaille ont le plus de mal à maîtriser.

Il est vrai que réunir des équipiers et parler pendant une ou deux heures du projet est à la portée de tout le monde (ou presque). Par contre, sortir de cette réunion avec une vision claire des prochaines échéances, et tous les équipiers remotivés vers un objectif partagé est une autre paire de manches.



Encore une fois, la bonne conduite de ce type de réunion repose sur une bonne structuration de projet. La réunion de projet est une routine qui suit un fil conducteur bien précis : l'organigramme des tâches. Après l'introduction, on parlera du 1. Besoins (voir page 15) puis 1.1 Etat des lieux.

On utilise comme support d'animation le compte-rendu de la réunion suivante, lui aussi structuré comme l'organigramme des tâches, et où on a inscrit «Interviews filiale Espagne – Le dantec- 15 juin 2010 », décision de la dernière réunion.

Pour conforter la routine, on veillera à faire les réunions à jour fixe (tous les mardis par exemple), à heure fixe (14h-15h), salle Coopil. Les équipiers ont besoin de routine (i.e. de stabilité) pour travailler efficacement.

Tout cela semble facile à mettre en œuvre mais ne l'est pas. Dans les réunions de projet auxquelles je participe avec mes chefs de projets, j'évalue :

1. L'organisation générale (logistique, durée, fréquence...) pour vérifier la qualité de l'environnement,
2. L'introduction (Le positionnement du chef de projet, son leadership en prise de parole etc.),
3. Le suivi (Sait-on où en est le projet ?),
4. La coordination (Les équipiers sont-ils organisés, se parlent-ils etc.),

Le guide du chef de projet stratégique

5. L'animation (Ambiance générale, qualité des échanges...),
6. Conclusion (Synthèse points marquants, prochaine étape).

5 autres questions à vous poser :

- ★ Quelle fréquence de réunion adopter ?
- ★ En face à face, en conférence téléphonique ?
- ★ Comment gérer les équipes multi-sites ?
- ★ Une longue réunion rarement ou des réunions courtes souvent ?
- ★ Qui fait le compte-rendu ?

En général, seuls les chefs de projets avec quelques heures de vol arrivent à mener efficacement ce type de réunion. Les autres se débrouillent.

C'est vraiment dommage car la réunion de projet est la clé de voûte de fonctionnement de l'équipe.

9. Comment valoriser mon rôle de chef de projet ?

Avoir été nommé chef de projet est une première (petite) victoire. Avoir réussi son projet et délivré en temps et heure une solution à forte valeur ajoutée est une seconde (vraie) victoire.

Savoir en tirer parti est une autre affaire.

Si votre projet est un minium stratégique, vous avez été en contact avec des profils (dirigeants, Vice-présidents, directeurs de départements) auxquels vous aviez peu ou pas du tout accès auparavant. C'est un énorme avantage d'être maintenant visible (vous avez compris que c'est pas contre une énorme désavantage si votre projet est perçu comme un échec : vous êtes carbonisé !)

Celui qui peut vous proposer le plus naturellement une promotion est votre responsable hiérarchique. Deux cas de figures alors :

- Il a participé activement au projet et connaît vos efforts. Il peut aussi penser que c'est grâce à lui que vous avez réussi et trouver naturel « sa » réussite.
- Il a peu participé au projet et a dû gérer votre absence. Ce projet a été pour lui une source de travail supplémentaire et d'ennuis au quotidien.

Dans les deux cas, il sera enclin à reconnaître la réussite du projet. Vous serez reconnu. C'est-à-dire, concrètement que vous aurez une bonne augmentation ou un bonus sympa. C'est déjà pas si mal mais rien d'exceptionnel.

Si vous voulez être promu, c'est-à-dire prendre un bon coup de galon, c'est plutôt sur coté du sponsor du projet (si différent de votre hiérarchie), des membres du comité de pilotage qu'il faut aller chercher, ou vers la RH.

Le guide du chef de projet stratégique

Vous devez aussi avoir un peu de chance : les bons postes ne courent pas les rues, il faut savoir les saisir. La sortie de projet se prépare donc longtemps à l'avance avec deux conditions préalables :

- Votre projet est une réussite ou sur le point de l'être et vous avez les indicateurs pour cela,
- Votre équipe peut finir le projet toute seule, ou avec vous en temps partiel pendant un certain temps, ou avec un remplaçant.

La fenêtre de tir est donc étroite. Ni trop tôt ni trop tard. Vous positionnez trop tôt nuira à votre image (il/elle n'a pas encore fini la première phase du projet et déjà candidat pour un autre poste : pas sérieux)

5 autres questions à vous poser :

- ★ Que voulez-vous faire après ?
- ★ Votre projet est-il sur les rails de la réussite ?
- ★ Votre équipe est-elle (presque) autonome ?
- ★ Quelles sont les grandes tendances au sein de l'entreprise ?
- ★ Quelles sont vos lacunes ?

Vous positionnez trop tard risque de vous embarquer sur un autre projet (On n'a pas de poste mais un autre projet se présente). Avec le risque de refermer la porte pour quelques semestres supplémentaires. Pour, au final, vous étiqueter comme chef de projet professionnel et non plus comme potentiel haut manager.

LES SITES WEB DE MANAGEMENT DE PROJET

Introduction

Pourquoi cet audit ?

Pourquoi ce chapitre sur les sites web de management de projet ? Outre le fond de culture management de projet, je veux surtout vous éviter des heures inutiles de surf sur le web pour trouver des ressources utiles, des cours de management de projet, des exercices, des études de cas.

J'ai fait ce travail pour vous et le résultat est détaillé dans la suite. Une fois épluché les différents sites, vous reviendrez à la question de fond : comment faire et qui peut m'aider ?

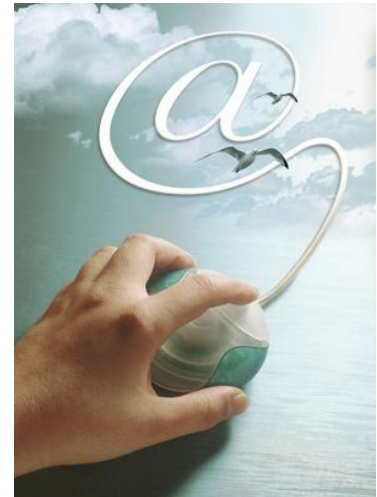
Etat des lieux

Une simple recherche sur Google avec les mots-clés management de projet ou gestion de projet permet de se faire une idée de la situation : on trouve de tout, et de n'importe quoi.

De fait, il devient alors très compliqué de trouver des informations organisées sur le sujet, avec une qualité de lecture digne de ce nom.

De nombreux sites datent de la préhistoire du web (il y a 10 ans donc !) et sont très chargés. D'autres ne sont que des prétextes à de la pub en ligne. Certains sont carrément presque vides. Mais créés il y a longtemps, avec de nombreux liens, ils polluent les premières pages de recherche.

Pour autant, certains sites existent et sont de bonne qualité. Le plus dur est de les trouver. Cette étude va vous y aider.



Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation des sites sont au nombre de 6 : Spécialisation - Contenu - Fraîcheur - Design - Agrément de lecture - Publicité

Spécialisation

Ce critère permet de définir si le site en question est spécialisé en management de projet ou s'il est plus général et couvre d'autres sujets comme le management, l'innovation.

Les sites spécialisés sont notés +3pt, les sites généraux mais avec une partie conséquente dédié au projet ont +2pt, les autres +1pt.

Le guide du chef de projet stratégique

Contenu

La richesse du contenu compte énormément dans l'évaluation bien entendu. Les thèmes suivants sont étudiés (1 point par thème):

- Actualités, news, événements
- Informations générales sur le management de projet
- Cours, tutoriels accessibles
- Bibliothèques de liens sur le management de projet
- Exercices ou abaques disponibles

Fraîcheur

La fraîcheur du site est un critère important. Les sites dont les dernières mises à jour régulières datent de 2 ans n'ont plus leur place sur la toile. Les sites actualisés tous les mois ont 3 points, tous les trimestres 2 points, moins de 6 mois 1 pt.

Design

C'est très subjectif mais assez facile finalement : par exemple entre l'ancien site de l'Afitep (0 pt) et le nouveau (+ 3 point), la photo est facile.

Agrément de lecture

Ce critère récompense les sites organisés, simples à comprendre, clairs. Avec une vraie logique dans la progression de l'information. Entre 0 et 3 points.

Publicité

Enfin, la présence de publicité sur le site est pénalisante. 1 pt si pas de pub, 0 pt si la pub est sur le côté, -1pt si elle est vraiment perturbante pour la lecture.

Tableau de résultats

	Spécif.	Contenu					Fraicheur	Design	Lecture	Pub	Total
		News	Info	Cours	Liens	Exo					
heig-vd	2	0	0	1	1	1	2	3	3	1	14
Innovaxion	3	0	1	1	1	0	2	3	3	1	15
ManagerGO	1	0	1	0	1	0	3	3	2	-1	10
Afitip	3	1	1	0	0	1	3	3	2	1	15
PMI	3	1	1	0	0	0	3	3	3	1	15
Bachelet	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Smap	3	1	1	0	1	0	2	2	2	1	13
Comment-camarache	1	0	1	0	0	0	1	2	3	0	8
gestiondeprojet.net	3	0	1	1	1	0	1	1	1	-1	8
universiteonline.fr	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	9
chefdeprojet.org	2	0	1	1	0	0	1	1	1	-1	6
gestiondeprojet.com	3	0	1	0	1	0	1	1	1	0	8
conduitedeprojet.info	3	0	1	0	0	0	1	1	1	0	7
misfu.com	1	0	1	1	0	1	1	1	1	-1	6
Michel Emery	3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	10
gestiondeprojet.org	3	0	0	1	0	0	1	1	1	-1	6
coursgestionprojet.com	1	0	0	1	0	0	1	1	0	-1	3
coursgratuit.org	1	0	0	1	0	0	1	1	0	-1	3
gestiondeprojet.lu	3	0	0	1	1	0	1	1	0	1	8
gestion.de.projet.free.fr	3	0	1	0	0	0	1	1	1	0	7
projet-online.com	3	0	1	0	0	0	1	1	1	1	8

Conclusion – TOP 3

Je vous livre les conclusions de mes études, en 3 groupes : les has-been, les institutionnels, le top 3.

Les has-been :

Ces sites polluent les moteurs de recherche, sont fouillis et démodés. Avec une mise à jour très ancienne. Certains sont d'une pauvreté rare. Cela montre au passage les limites de Google. Je vais bien me garder de mettre des liens mais on y trouve : gestiondeprojet.lu - coursgratuit.org - coursgestionde projet.com - gestiondeprojet.org - conduitedeprojet.info - misfu.com - universiteonline.fr - commentcamarache.net

Parmi ceux-ci, certains ont du contenu mais faut avoir vraiment envie : chefdeprojet.org, gestiondeprojet.com, gestiondeprojet.net. A souligner l'historique support de cours de [Michel Emery](#), certes un peu ancien mais qui a du être téléchargé par un nombre incalculable d'étudiants. Respect ! Une refonte complète de tous ces sites seraient plus qu'utile. Mais déjà, ça écène !

Le guide du chef de projet stratégique

Les sites institutionnels :

Ils sont vraiment utiles pour se tenir au courant. Soulignons au passage la métamorphose du site [Afitep](#), mais aussi la richesse du site [PMI](#), sans oublier la [SMAP](#). On retiendra aussi le site un peu hors catégorie de [Rémi Bachelet](#), maître de conférences à l'école centrale de Lille, avec des vidéos.

Le TOP3 :

Ce sont les sites riches, modernes et agréables à consulter. Et pas (trop) pollués par de la pub

* Le site de la [Haute Ecole d'ingénierie du canton de Vaud](#). Des supports de cours de qualité, agréables. C'est clair, simple, sans fioriture. Un excellent site pour commencer en management de projet. Le plus dur a été de mettre la main dessus !

* Le site de la société [InnovaXion](#). Ce sont certes des concurrents quelque part, mais le travail de fond sur les fiches pédagogiques est remarquable et mérite d'être souligné. Un glossaire est également disponible sur un site [lié](#).

* Le site [Manager-GO](#). S'il y avait moins de pub, il serait parfait et permet de passer d'articles en articles, avec un peu plus de recul que les supports de cours. Point fort : une veille mise à jour toutes les semaines.

En conclusion, deux sites sortent vraiment du lot pour se plonger dans le management de projet, en dehors des sites institutionnels. C'est peu vu le nombre de sites étudiés (plus de 20). Cela donne t-il vraiment une bonne image du management de projet. Sans doute pas. Malheureusement.

On peut regretter que ni l'Afitep, la SMAP et le PMI n'aient réussi à s'imposer en offrant des supports de cours 1^{er} niveau, des catalogues de liens à jour, etc...

LE COMPAGNONNAGE PEUT VOUS AIDER !

Compagnonnage ?

Tout d'abord, pourquoi avoir choisi le terme de compagnonnage ?

Pour les valeurs qu'il véhicule bien entendu : respect, excellence, partage, formation etc... Je suis aussi de formation Bâtiment, il doit m'en rester quelque chose.

Enfin, je ne voulais pas employer le terme de coaching, pourtant plus facile à référencer sur Internet, car je ne suis pas coach d'entreprise, ni formé à la PNL ou à l'analyse transactionnelle.

Quand je dis coaching ici, je me réfère aux différentes écoles de développement personnel (comme celle de Palo Alto dont me parlent souvent les coachs que je connais). On trouve un annuaire des coachs de qualité sur Youman entre autres. Il me semble que l'idée est de travailler sur soi pour progresser; mais avec toutes les réserves adéquates, je ne suis pas un expert. L'idée est de creuser ses objectifs personnels et professionnels, l'adéquation entre les objectifs et la situation actuelle, ses forces et faiblesses.

Quelle différence entre coaching et compagnonnage ?

En compagnonnage de gestion de projet, c'est infiniment plus simple. Je ne questionne pas le chef de projet pour savoir s'il est content d'être là, de toute façon il l'a rarement choisi ! Je ne lui demande pas non plus un travail sur lui pour la simple raison que le temps de s'y mettre, le projet sera achevé. Il faut

se débrouiller avec ses qualités. On gère l'immédiat en compagnonnage projet, le fond en coaching.



Par contre, je me sens parfois en limite de coaching car j'essaie de "boucher les trous". Si je perçois le chef de projet comme peu communicant, on va essayer de trouver ensemble des solutions; par exemple en confiant cette partie à l'un de ses équipiers. S'il est peu structuré, je vais lui fournir les outils de gestion de projet adéquats et

veiller à avoir un gardien du temple au sein de l'équipe etc...

La limite se trouve parfois dans les cas les plus marqués. Si un chef de projet a un blocage réel, et est incapable de faire confiance à ses équipiers, il lui faut sans doute un coaching pour creuser le sujet. J'ai eu quelques cas similaires, mais rares. Car dans ce cas là, le chef de projet ne vient pas me voir : s'il ne fait pas confiance à ses propres équipiers, pourquoi me ferait-il confiance ?!

En conclusion, je suis très dubitatif sur le fait d'être chef de projet & Coach à la

Le guide du chef de projet stratégique

fois comme certaines formations le font miroiter. Question de tempo : le coaching demande de la longueur de temps (c'est une approche en profondeur à conduire dans le cadre d'un poste pérenne), le projet n'en a pas. Le compagnonnage projet, c'est de l'immédiat même s'il ne traite pas du fond. Mais réussir son projet c'est, croyez-moi, un sacré remède de qualité à bien des conflits internes !

Concrètement, comment ça marche ?

Le compagnonnage se caractérise par plusieurs spécificités, toute avec une raison bien particulière :

En tête à tête :

Ce face à face permet d'échanger librement sur le projet, ses acteurs, l'environnement. Bien entendu, tout ce qui se dit reste confidentiel. Le face à face permet surtout de travailler avec une très grande efficacité et une grande qualité d'échange. On travaille sur le projet du chef de projet, c'est très ciblé.

Par demi-journée

Cette durée de session est largement suffisante pour approfondir les points devant l'être à court terme. En outre, au bout de 3h en face à face, les murs sont souvent couverts de paper-board et les deux protagonistes bien fatigués. Cela permet aussi d'étaler dans le temps l'accompagnement de façon à assurer un compagnonnage sur plusieurs mois avec seulement un budget de quelques demi-journées.

Avec un compte-rendu

Toute session de compagnonnage donne lieu à un compte-rendu rédigé par le compagnon qui permet de synthétiser les discussions, et les recommandations faites, les actions à mener, la prochaine étape. C'est un outil essentiel de suivi du compagnonnage.

Théorie & pratique

Le compagnonnage associe théorie et pratique. Vous aurez un classeur des supports théoriques power-point sur lesquels nous reviendrons en fonction de besoin et des échanges.

Chaque méthode est ensuite mise en pratique sur le cas particulier de votre projet. (Par exemple : la méthode de gestion des objections sera illustrée sur le cas réel des objections à votre projet).

Sur le terrain

Si nécessaire, le compagnon assiste à une réunion de projet comme « spectateur silencieux » de façon à évaluer la qualité de la réunion de projet et débriefer ensuite avec le chef de projet sur les améliorations à apporter.

Le guide du chef de projet stratégique

La méthode

La méthode de compagnonnage est très précise et a été mise au point sur plus de 5 ans. Elle repose sur 12 axes d'évaluation permanente et est en cours de protection intellectuelle. Toutefois, le déroulement standard d'une session est le suivant :

- Accueil et "Quoi de neuf" : le chef de projet donne, selon son humeur, l'orientation et l'avancement du projet, les nouveautés, points critiques.
- Sélection : au vu des points notés, le compagnon sélectionne les points à traiter en fonction du référentiel de compagnonnage et de l'avancement du projet.
- Traitement : les points identifiés sont abordés, avec un peu de théorie si nécessaire, puis sur le cas réel du projet de façon à apporter ensemble des réponses concrètes aux problèmes du projet.
- Synthèse : au terme de la session, synthèse des différents points et recommandations pour la prochaine étape, choix de la prochaine date de compagnonnage en fonction de l'actualité du projet.
- Diffusion du compte-rendu dans les 72h au chef de projet.

Le contenu

Les thèmes abordés dans le compagnonnage sont très larges. Nous choisirons les modules répondant à votre besoin. Parmi plus de 80 modules :

- La note de lancement,
- L'organigramme des tâches
- Les acteurs projet
- La planification
- La conduite de réunion
- Gouvernance de projet
- Conduite du changement
- Projets multiculturels
- Gestion des conflits
- Négociation & influence
- Gestion du budget
- Analyse des risques
- Retour d'expérience
- ...

10 bonnes raisons de choisir le compagnonnage

Formation Sur-mesure.

Le programme de compagnonnage est adapté à votre besoin, à votre projet, à l'environnement de l'entreprise. Cette adaptation du programme est réalisée lors de l'entretien préalable. Vous êtes donc formés sur les points importants pour votre projet et pas sur le reste.

Exemple : Votre projet est un projet SIRH ? Nous travaillerons les rôles respectifs du chef de projet utilisateur et celui du chef de projet informatique dans ce type de situation.

Le guide du chef de projet stratégique

Mise en pratique immédiate de la théorie

Chaque concept proposé est illustré par la mise en pratique sur votre projet. Cela garantit une bonne compréhension des concepts et ainsi le travail est fait à 80%.

Exemple : Votre projet AQ doit-être structuré. Nous établirons ensemble les premiers niveaux de l'organigramme des tâches de votre projet.

Pas de temps perdu : on travaille sur le cas réel du projet

Vous n'aurez pas à vous déplacer, le compagnon vient vous voir. La formation est aussi un moment de travail sur votre projet, au cœur de nos échanges. C'est donc du temps utile au projet et non pas du temps pris sur le projet.

Exemple : Sur un compagnonnage de 8 demi-journées réparties sur 4 mois, votre perte de temps est nulle. A comparer à une session de 4 jours en salle classique, avec déplacements, non appliqué à votre projet et où les mails s'accumulent dans votre boîte aux lettres.

Formation étalée dans le temps (plusieurs mois)

Le compagnonnage a pour objectif de vous mettre sur les rails du succès. La durée moyenne d'accompagnement est de 4 à 5 mois. Cela permet de vous accompagner dans la durée et de prendre en compte les évolutions du projet jusqu'à sa mise sur les rails.

Exemple : En général, les 3 premières sessions se font sur une période de 1 mois, les 3 suivantes sur le deuxième et troisième mois, la cinquième session le quatrième mois, la dernière en fonction des besoins. Mais ceci dépend fortement du projet.

Réactivité : au moment où le chef de projet en a besoin

Vous former après le projet ou 6 mois avant n'a aucun intérêt. La formation du chef de projet doit intervenir en tout début de projet, ce qui est rarement possible avec les calendriers fixes des sessions en salle. Le compagnonnage permet de vous former quand vous en avez besoin, pas à contretemps.

Exemple : Le temps entre la demande de compagnonnage et la première session est de l'ordre de 2 semaines. Le plus long est souvent l'aspect contractualisation formelle.

Expertise d'un référent en conduite de projets

Je suis certifié en conduite et gestion de projet. J'ai participé à plusieurs centaines de projets (je ne les compte plus !), dans les univers très différents, de tailles très variées. Cette expertise me permet de cibler rapidement votre besoin et les actions à mener.

Exemple : A l'heure où j'écris, j'accompagne un chef de projet produit technologique, un chef de projet ERP, un chef de projet ligne industrielle, un chef de projet réseau, un chef de projet R&D etc...

Pas de déplacement en formation, le compagnon



Le guide du chef de projet stratégique

vient sur votre site

Bien sur, cela vous économise du temps et de l'énergie. Mais surtout cela me permet de voir votre environnement, de comprendre votre entreprise, votre projet. C'est très important d'avoir ces données pour un accompagnement de qualité.

Exemple : Un projet mené sur un site industriel n'a rien à voir avec celui d'un siège social.

Taux de réussite : 100% des projets accompagnés menés à terme

Cela signifie que tous les projets ont été menés à terme, ce qui est loin d'être la règle en conduite de projet. Mais surtout, les chefs de projets accompagnés ont tous tirés bénéfice de leur accompagnement et de leur passage en mode projet.

Exemple : Par confidentialité, je ne peux écrire d'exemples nominatifs ici, mais lors de notre rencontre, je vous donnerai quelques indices et contact à appeler le cas échéant.

Coaching très opérationnel et pragmatique

La grande force du compagnonnage est d'être souple et adaptable. On s'adapte au besoin du chef de projet, on n'oblige pas celui-ci à rentrer dans le moule du processus consulting maison. On ne développe pas non plus de grandes théories mais du « pratico-pratique ».

Exemple : La partie « Quoi de neuf » en début de compagnonnage permet d'adapter le compagnonnage à la vie du projet, tout en restant sur une ligne directrice pragmatique.

R.O.I excellent : le compagnonnage coûte entre 1% et 1‰ des projets

Le retour sur investissement est colossal. Prenez le coût total de votre projet, en y incluant coût des investissements et des équipiers (Comptez 70K€/an/équipier plein temps), et calculez le coût d'un mois de retard ? Comparez aux quelques milliers d'euros que va coûter le compagnonnage...

Exemple : Votre projet représente 300 k€ (projet simple) sur 1 an. Un mois de retard se traduit par le maintien de l'équipe un mois de plus = 25k€. Sans aucune mesure avec le coût d'un compagnonnage même pour un petit projet.

Essai gratuit compagnonnage

Pourquoi proposer un essai gratuit de compagnonnage ?

Pour promouvoir la méthode qui a maintenant fait ses preuves et peut être élargie sur un plus grand nombre. Le compagnonnage a également l'avantage suivant : **l'essayer c'est l'adopter !**

Je n'ai jamais vu un chef de projet travailler une première fois avec moi puis ne pas souhaiter continuer le compagnonnage. La valeur ajoutée de la démarche est trop importante.

Le guide du chef de projet stratégique

Jusqu'ici, le compagnonnage se fait par bouche à oreille, j'aimerais en faire profiter un plus grand nombre de chefs de projets. Aussi, je vous propose une démarche en 4 étapes :

1. Prenez contact avec moi par le biais du site www.coopil.fr en précisant en quelques mots l'objectif de votre projet, votre profil, depuis quand vous êtes nommés etc....
2. Nous ferons ensuite un point par téléphone. Je vous contacte sur un fixe. Je vous poserai des questions précises, vous me préciserez vos attentes et nous déciderons ensemble de la suite à donner.
3. La session de compagnonnage se fera ensuite dans vos locaux (Paris & Lyon/Grenoble en priorité, couloir Paris/Marseille ensuite).
 - a. Cette première session fera 2h, dans une salle de réunion avec paper-board. Nous travaillerons sur l'état des lieux du pilotage de votre projet (sauf autre souhait particulier de votre part).
 - b. Au terme de ce compagnonnage, je vous adresserai un compte-rendu reprenant les points ainsi que des recommandations court-terme pour le pilotage du projet.
 - c. Une proposition de compagnonnage vous sera également adressée avec détail du programme de compagnonnage. La première session réalisée ensemble sera inclus dedans et gratuite. L'offre, et la gratuité de la première session, est valable 1 mois.
4. Si vous donnez suite, nous poursuivrons ensemble pour la réussite du projet. Dans le cas contraire, vous aurez eu de précieuses indications de ma part pour la réussite du projet.

Erreur à éviter : se dire que l'on verra bien, si cela va mal, on fera appel au compagnon. C'est une grossière erreur de chef de projet, un projet mal parti est très difficile à rattraper et le risque de changer le chef de projet est réel.

Le compagnonnage est efficace en début de projet ; c'est du préventif, pas du curatif.

CONCLUSION

Un petit mot sur la confiance pour conclure.

Je souligne fréquemment, lors de mes compagnonnages, la confiance comme un point d'arrivée, pas un point de départ.

Cela choque souvent (un peu) les chefs de projets. Ils ont en partie raison. Il faut accorder un certain crédit à ses équipiers et sponsor, au départ, mais pas pour autant leur accorder d'entrée une confiance absolue. Il faut les tester progressivement, les mettre à l'épreuve.

Eux aussi font exactement la même chose pour vous évaluer comme chef de projet.

La démarche en compagnonnage est identique. Je ne vous demande pas de m'accorder votre confiance tout de suite, mais juste de prendre en compte les éléments suivants :

- Je suis certifié en management de projet,
- J'ai écrit deux ouvrages publiés par un grand éditeur national et disponibles sur [Amazon.fr](https://www.amazon.fr),
- Je vous propose ce livre blanc à télécharger ainsi que celui sur la gouvernance projet,
- Deux vidéos témoignent aussi du sérieux de mon intervention au niveau de l'IPROB,
- Des témoignages clients complètent le tout,
- Mon blog détaille ma façon de percevoir le management de projet,
- Et enfin, je vous propose un essai gratuit.

Alors là, franchement, si vous venez d'être nommé chef de projet et ne savez pas comment faire, et ne prenez pas le risque minime de me contacter, j'ai du mal à vous comprendre. Et là, je ne peux rien pour vous.

Par contre, si vous êtes prêt à faire un tout petit pas en avant, alors nous allons peut-être faire de grandes choses ensemble.

Conduire un projet, c'est savoir gérer les bénéfices/risques.

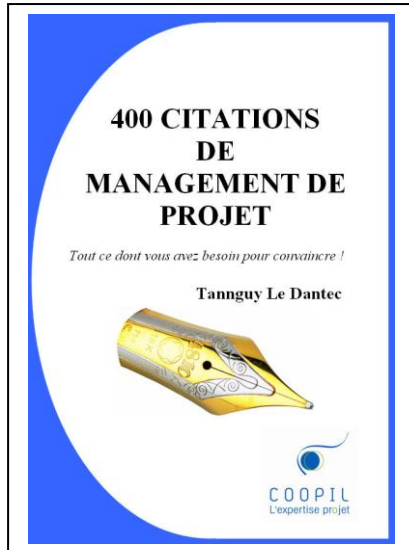
A bientôt !

Tanguy Le Dantec

Tanguy.ledantec@coopil.fr

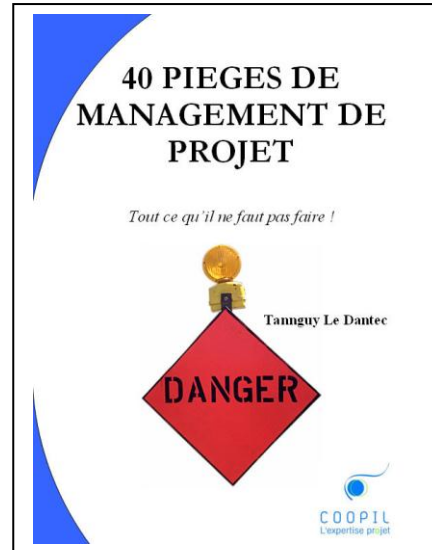
PARRAINEZ UN CHEF DE PROJET

**Aidez un chef de projet et
recevez gratuitement 1 livre ci-dessous**



[Tables des matières](#)

ou



[Tables des matières](#)

Vous connaissez un chef de projet débutant,
Vous voulez l'aider ?

Allez sur le site www.coopil.fr

Transmettez-lui l'offre d'essai gratuit de compagnonnage ('envoyer à un ami')

Envoyez-moi ensuite un mail précisant avoir parrainé un chef de projet+

Adresse de livraison + choix livre à :

tanguy.ledantec@coopil.fr

Si votre ami me contacte et après réalisation de la session de compagnonnage
Je vous expédierai le livre en question à votre adresse.

Bonne lecture !