

RÉSERVÉ PENDANT UN TEMPS À CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ, LE MANAGEMENT PAR PROJETS S'ÉTEND DÉSORMAIS À TOUS LES DOMAINES. UNE APPROCHE TRANSVERSALE QUI DEMANDE DES QUALITÉS DE MANAGEMENT POINTUES ET UNE ORGANISATION SANS FAILLE.



MANAGER UN PROJET DANS L'ENTREPRISE

■ La démarche projet est extrêmement valorisante pour ceux qui l'ont menée à bien. En cas de succès, c'est un véritable tremplin de carrière. Mais l'énergie et la détermination ne suffisent pas toujours à réussir. Organiser, programmer, planifier sont les maîtres mots d'un projet abouti. Avec une seule mise en garde : ne pas brûler les étapes ! « La plus grosse erreur des chefs de projet inexpérimentés est de se précipiter dans l'action sans avoir de vision globale du projet, prévient Laurent de Rauglaudre, fondateur d'Innovation Consultants. Il faut toujours commencer par se poser toute une batterie de

questions, en interrogeant d'autres personnes que celle qui a lancé le projet. Une façon de mieux connaître ses alliés, et les enjeux réels et non avoués du projet. »

Dresser une liste d'objectifs quantifiés, prévoir les risques et leurs conséquences, anticiper les crises et les difficultés particulières, tout doit être mis noir sur blanc. « Ensuite, il est primordial de faire valider cette liste par le management et de fixer clairement l'échéance quand le projet se termine », conseille Marie-Pascale Reinhart, consultante du cabinet Urbanys et formatrice chez Learning Tree. Et si le chef de projet n'est pas convaincu,

« AV
GES

Avec sept
breuses n
matique
bien s'em
bles : « C
compéter
sa faculté
Dans la g
est souve
ris, et les
breux, en
qu'interlo
acteurs d
besoin de
nécessair
la jeune f
fais toujo
enthousia
pas trans
n'hésite p
d'éviter qu
Au tout de
décompre
cours. Avec
garder son



PHOTOS D'AMANE

« AVOIR UNE BONNE GESTION DU STRESS. »

Avec sept ans d'expérience dans la gestion de projets et de nombreuses missions à son actif, Séverine d'Alleine, chef de projet informatique chez Sopra Group depuis 2006, connaît son métier. Pour bien s'entourer, elle sait que certaines qualités sont indispensables : « Quand je choisis un collaborateur, je regarde ses compétences techniques bien sûr, mais je m'assure aussi de sa faculté d'adaptation et de sa capacité à gérer le stress. Dans la gestion de projet informatique, le climat ambiant est souvent assez tendu, les délais généralement très serrés, et les collaborateurs dédiés pas toujours assez nombreux, explique-t-elle. Et le chef de projet, en tant qu'interlocuteur principal entre les différents acteurs du projet, est toujours tiraillé entre le besoin de rapidité du client et le besoin de qualité nécessaire à la réussite du projet. » Avec le temps, la jeune femme a réussi à prendre du recul : « Je fais toujours très attention à me montrer enthousiaste, même si je suis stressée, pour ne pas transmettre mes inquiétudes aux autres. Et je n'hésite pas à rassurer ceux qui sont stressés afin d'éviter qu'ils ne le communiquent autour d'eux. Au tout début de ma carrière, j'avais du mal à décompresser. Je pensais tout le temps au projet en cours. Avec l'expérience, on apprend à relativiser, à garder son sang-froid en toute circonstance. »

► Séverine d'Alleine, chef de projet informatique chez Sopra Group.

mieux vaut renoncer tout de suite à se lancer. « Le chef de projet doit se l'être approprié. S'il n'y croit pas, il doit l'avouer très vite, en argumentant sur le manque de moyens mis en place, les outils dérisoires, les délais trop courts, etc. », insiste Laurent de Rauglaudre.

LE CHOIX DES COLLABORATEURS

Une fois le projet validé, reste à choisir ses collaborateurs (équipe projet, mais aussi fournisseurs ou sous-traitants). Un choix déterminant pour la suite des événements, puisque ces personnes seront amenées à traverser des zones de turbulence et à s'entraider tout au long du programme. « Ce qui compte, c'est d'avoir une équipe homogène qui couvre tous les besoins. Le chef de projet devra veiller à prendre des gens qui se complètent », estime Marie-Pascale Reinhart. Et comme tout projet comporte son lot de retards, de problèmes techniques ou budgétaires, mieux vaut avoir les épaules solides. « Mener un projet à terme est anxiogène. Le chef de projet et son équipe doivent être costauds pour gérer sereinement les incidents de parcours. Cela nécessite une certaine maturité de l'équipe qui devra aimer résoudre les problèmes », rapporte Lionel Bellenger, directeur de Centor Idep et maître de conférences Paris III-Sorbonne nouvelle et HEC.

Et pour entretenir une dynamique, le chef de projet devra développer le sens du collectif. « Le travail de base du chef de projet est de faire partager la même vision à toutes les parties prenantes du projet pour que certains ne se transforment pas en éléments de blocage, affirme Daniel Mahé, formateur chez Orsys. Y compris pour les membres du comité de pilotage où chacun a sa propre vision du projet ! » Le meilleur moyen d'éviter les conflits est de garder en tête ■■■

Organisme

L'AFITEP

L'AFITEP EST L'ASSOCIATION FRANCOPHONE DE MANAGEMENT DE PROJET. ELLE RASSEMBLE UN MILLIER DE PROFESSIONNELS DU MANAGEMENT DE PROJET, PRATICIENS, CONSULTANTS, FORMATEURS, ENSEIGNANTS, CHERCHEURS ET ÉTUDIANTS. ELLE DIFFUSE DES OUVRAGES, ORGANISE UN CONGRÈS ANNUEL...
POUR PLUS D'INFOS, RENDEZ-VOUS SUR WWW.AFITEP.FR.

que la démarche projet est une démarche participative. « Il ne faut pas hésiter à faire participer l'équipe à la construction des outils, des processus, et du planning, même si le chef de projet l'a déjà fait seul. Cette démarche permet aux autres de s'approprier le projet », constate Laurent de Rauglaudre.

Durant toute la durée de vie du programme, le chef de projet veillera à tenir tous les coéquipiers informés des avancements, des difficultés rencontrées, des initiatives des uns, des réussites des autres. Des réunions régulières permettront de faire le point et de souder l'équipe.

DES DIFFICULTÉS VARIÉES À GÉRER

Parfois, surtout dans les projets longs, le chef de projet devra batailler dur pour éviter que ses troupes ne se découragent : « Dans chaque projet, il y a des moments où l'équipe est démoralisée. On ne trouve pas de solutions techniques, on n'a pas le budget. On a envie de jeter l'éponge », témoigne Daniel Mahé. C'est là que les qualités managériales et personnelles du chef de projet prennent tout leur sens. « Si le chef de projet a un profil de gagnant, une attitude positive, l'équipe sera motivée », remarque Marie-Pascale Reinhart. Il est important de montrer régulièrement que la tâche du collaborateur est importante, de lui dire qu'on a besoin de sa compétence, etc. » Omniprésent, le chef de projet doit également veiller à ne pas empiéter sur le territoire



« Pour Laurent de Rauglaudre, consultant et fondateur d'Innovation Consultants, le chef de projet est comme un chef d'orchestre : même s'il sait jouer d'un instrument, il laisse les spécialistes faire leur travail. À lui de faire en sorte que tous jouent ensemble de la meilleure manière possible.

de chacun : « Le chef de projet est un chef d'orchestre : il sait peut-être jouer de beaucoup d'instruments, mais il ne joue pas aussi bien que ceux qui ne font que ça ! À chacun sa spécialité, au risque de développer des frustrations », prévient Laurent de Rauglaudre. Diplomate, le chef de projet doit quand même savoir s'imposer face à son équipe, face au comité de pilotage, mais aussi éventuellement face au client lorsqu'il ne s'agit pas d'un projet interne : « Il arrive que le client change d'avis en cours de projet. Le chef de projet ne doit jamais accepter sans exiger de contrepartie car ces changements auront un impact en termes de délais ou de coûts. S'il ne négocie pas bien, les équipes vont crouler sous le travail, se démotiver et le projet aura peu de chance d'aller à son terme », prévient Marie-Pascale Reinhart.

En conclusion, selon Laurent de Rauglaudre, « un bon chef de projet doit être très communicant, organisé et structurant. Il devra être capable de bien choisir ses collaborateurs, être bon techniquement, mais pas forcément expert, être tenace, ne pas avoir peur de prendre des risques et mettre parfois le poing sur la table. En plus du manager traditionnel, il doit faire preuve de beaucoup de diplomatie. » Tout un programme !

FLORENCE JARRY ■

POUR ALLER PLUS LOIN



À lire : *Manager un projet avec succès*, de Lionel Bellenger, ESF éditeur, coll. Management Les guides, août 2005, 130 pages, 12,90 €.

Management de projet, de Clifford Gray et Erik Larson, Éditions Dunod, Coll. Gestion sup., janvier 2007, 576 pages, 49 €.

Stages : Les clés de la réussite dans le management de projets : outils et méthodes - 4 jours, de 1 150 à 1 710 € HT selon la formule choisie. Learning Tree, www.learningtree.fr. Tél. : 01 49 68 53 00.

Management de projets informatiques - 3 jours, 2 060 € HT. Orsys, www.orsys.fr. Tél. : 01 49 07 73 73.