
Quatre conseils au directeur de projet

Quatre conseils pour un chef de projet débutant

Le rôle du chef de projet n'est pas particulièrement aisé. Il s'agit en effet de conduire à son terme une réalisation qui n'est pas toujours bien définie, ni bien acceptée, avec une équipe qui n'est encore qu'un groupe d'individualités.

1^{er} conseil : Lutter contre l'isolement

...et marquer ses repères...

Dès les prémices du projet, le chef de projet qu'il soit jeune ou nouveau dans le métier agira comme un manager chevronné et consacra le temps nécessaire à marquer ses repères auprès de l'équipe de réalisation dont il a la charge. Selon sa personnalité, cela risque de consommer une bonne part de son temps et de son énergie.

... Un relationnel quelquefois un peu complexe ...

Pour certains novices, la complexité du relationnel sera en effet difficile à vivre. Malheureusement il en existera toujours pour ne pas comprendre qu'il ne tient qu'à eux d'instaurer de sains rapports humains. Ils préféreront se réfugier derrière un dirigisme froid et procédurier en se contentant de suivre exclusivement les plannings et les indicateurs d'avancement

Cette tendance à l'isolement peut sembler un certain confort dans un premier temps. Elle n'en est pas moins un facteur d'échec assuré. Ce comportement peut être qualifié de non professionnel. Il conduit généralement à la rupture entre le manager, l'équipe et tous les "autres", les parties prenantes directes et indirectes : clients, donneurs d'ordre, utilisateurs et les observateurs...

L'accompagnement du changement commence dès le lancement du projet. Prendre le temps d'initier une communication efficace et profitable avec toutes les parties est un préalable. C'est aussi ainsi que l'on prévient les conflits potentiels.

<http://www.chef-de-projet.org><http://www.chef-de-projet.org><http://www.chef-de-projet.org><http://www.chef-de-projet.org/team-building/manager-equipe.htm><http://www.chef-de-projet.org/team-building/manager-equipe.htm><http://www.chef-de-projet.org/team-building/manager-equipe.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/planifier-ordonnancer.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/planifier-ordonnancer.htm><http://www.chef-de-projet.org/essentiels/piloter-courbes-S.htm><http://www.chef-de-projet.org/essentiels/piloter-courbes-S.htm>http://www.chef-de-projet.org/facteur-echec/causes_echec.htmhttp://www.chef-de-projet.org/facteur-echec/causes_echec.htmhttp://www.chef-de-projet.org/bonnes-pratiques/accompagner_changement_projet.htmhttp://www.chef-de-projet.org/bonnes-pratiques/accompagner_changement_projet.htm<http://www.chef-de-projet.org/methode/definition-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/definition-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/definition-projet.htm>

2^{ème} conseil : Préparer son projet

L'écoute des "non-dits"

L'avant projet est une phase essentielle.

Il s'agit en effet de définir et de préciser la cible ainsi que la feuille de route balisant point par point le déroulement. Sous un autre angle de vue, il s'agit de bien comprendre comment chacune des parties prenantes perçoit le projet.

Dans le cadre d'un projet complexe, les personnes concernées directement ou indirectement ont leur propre vision de la réalité. Ce n'est pas gênant en soi à partir du moment où chacun des acteurs majeurs a bien compris les enjeux et les phases du déroulement

. Mais cela demande beaucoup de communication : Informer bien sûr, mais aussi beaucoup écouter. L'expert spécialisera son oreille dans les « non-dits ». Ils sont généralement beaucoup plus riches de sens.

3^{ème} conseil : Communiquer pour mieux anticiper

Si le bon chef de projet est un communicant, il sait aussi anticiper. Grâce aux échanges fréquents, il se forge une perception toujours plus fine du projet dans toutes ses dimensions afin de l'intégrer du mieux possible. Percevoir les impacts du projet sur les plans organisationnel, technologique et culturel est une des règles du succès.

<http://www.chef-de-projet.org/methode/phases-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/phases-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/phases-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/phases-projet.htm><http://www.chef-de-projet.org/methode/phases-projet.htm><http://www.le-perfologue.net/piloter/conseils-chef-de-projet.htm><http://www.le-perfologue.net/piloter/conseils-chef-de-projet.htm><http://www.le-perfologue.net/piloter/conseils-chef-de-projet.htm>

4^{ème} conseil : Vendre son projet

De toute façon et dans tous les cas, un projet se vend.

Le bon chef de projet est aussi un "expert en marketing". Bien sûr il faut prendre soin d'étudier avec les responsables concernés leur vision propre du projet. Mais il s'agit aussi de présenter les enjeux sous leurs plus beaux atours. C'est le seul moyen d'établir les alliances nécessaires à la réussite.

En pratique

A titre d'exemple, un projet où le responsable et l'équipe de réalisation étaient des parachutés comme c'est souvent le cas. Le chef de projet, un novice dans la profession, était un communicant par nature. Il a su s'appuyer sur sa « tchache » pour aller chercher l'échange aux 4 coins de l'entreprise.

Non seulement il se mit rapidement dans la poche la majorité des moins rebelles mais il réussit aussi à négocier avec les principaux opposants potentiels pour trouver une forme de terrain d'entente satisfaisant pour tout le monde.

Pour l'équipe ? Pas de problème, elle suivait. Son enthousiasme était contagieux.

On a tendance traditionnellement à vanter les leaders nés, légèrement autoritaire. Dans ce cas, il s'agissait plutôt d'un communicant positif, sympa et optimiste de nature

Sources :

© Alain Fernandez « Le chef de projet efficace 2003-2011 » © Edition d'Organisation Eyrolles
<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/bonnes-pratiques.pdf>