FORMATION

TRUCS DU GESTIONNAIRE

Chef de projet

Volume 1, numéro 6

Par Laurent De Rauglaudre
Consultant et partenaire français

TOUT LE MONDE DEVIENT CHEF DE PROJET !

Comme beaucoup, un jour, mon chef m'a dit : « il faut que tu gères ce projet. » Bon élève, j'ai accepté.

Quelle était ma légitimité à prendre cette mission ? J'avais la réputation d'être bien organisé, je n'avais pratiquement pas d'expérience de management, je ne lâchais pas le morceau quand on me donnait un os à ronger, et puis… je revenais d'une filiale et il fallait bien me donner un job ! Bref, toutes les conditions de succès étaient remplies.

Projet, au sens commun du terme, c'était clair dans ma tête. Au sens professionnel, les exemples alentour parlaient d'eux-mêmes :

- aider le département des ventes qui ne s'en sort pas avec les livraisons…
- aider la recherche et développement à développer en temps et en heures…
- informer le client que tout va bien...
- courir dans tous les sens pour que ça marche…
- et puis surtout, utiliser Microsoft Project !

ON APPREND AUSSI PAR L'ERREUR

Mon lot d'erreurs...

- j'ai accepté le projet sans analyse initiale ;
- j'ai assemblé consciencieusement tous les diagrammes de Gantt que l'on m'a remis ;
- j'ai précisément revu chaque semaine avec le client le pourcentage d'avancement de chaque tâche (dont l'intitulé était aussi ésotérique pour mon interlocuteur que pour moi) ;
- j'ai fait trois ou quatre réunions d'équipe en neuf mois ;

... et de bonnes intuitions...

- je me suis inscrit à une formation en management de projet ;
- j'ai donné un nom de baptême au projet ;
- j'ai lu le contrat signé avec le client (ce qui m'a permis de récupérer un montant significatif sur les frais de déplacements déjà engagés et jamais facturés) ;
- je voyais régulièrement le client ;
- je communiquais individuellement avec chaque membre de l'équipe.

CHEF DE PROJET, C'EST UN MÉTIER !

Mon premier projet s'est très bien passé. Du coup, j'ai été chargé de développer le concept de chef de projet, j'ai bâti des méthodes, expérimenté des trucs, embauché, formé, etc.

J'ai peu à peu compris que Chef de projet, c'est un métier. Un métier plus récent qu'on ne le pense dans sa professionnalisation. Jetez un œil sur l'histoire du PMI (*Project Management Institute*, www.pmi.org) pour vous en convaincre.

Être chef de projet ce n'est pas :

- Faire un planning sur un ordinateur.
- Être tout le temps surchargé de travail.
- Cultiver la réactivité.
- Réussir à tout prix.
- Faire tous les métiers à la fois.
- Travailler en solitaire.

Être chef de projet c'est **piloter des forces interdépendantes**.

Ce sont des grands mots… piloter des forces interdépendantes. Concrètement, si on réduit le budget d'un projet, cela a un impact sur le résultat et/ou sur les délais. De même, si le délai change, les coûts et/ou le résultat devront être amendés. Enfin si on modifie l'objectif, il faudra revoir le budget et/ou renégocier un délai.

Le chef de projet, avant d'accepter de prendre le projet et jusqu'au dernier jour de sa responsabilité, va évoluer entre ces liens d'interdépendance. Il aura à négocier sur ces trois dimensions avec plusieurs acteurs : le client, l'équipe projet, les partenaires, la hiérarchie.

UN MÉTIER, QUELLES COMPÉTENCES ?

Donc c'est un métier ! Un métier qui s'articule autour de savoir, de savoir-faire, de savoir-être.

Des connaissances… assez peu finalement

- méthodes de planification PERT et Gantt,
  méthode d'analyse de risques,
- faire un budget,
- aspects techniques.

Des habiletés…

- organisation du temps,
- délégation,
- communication,
- négociation,
- management,
- animation.

Des attitudes…

- flexibilité, disponibilité,
- écoute, esprit de synthèse,
- goût du risque, détermination,
- diplomatie, leadership.

Un vrai chef de projet est en fait un oiseau rare ! C'est bien pour cela qu'il faut identifier de vrais potentiels, les former, les accompagner.

LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS DES PROJETS

- Excellence technique
- Management
- Organisation du pouvoir

On comprend aisément la nécessité d'excellence technique de l'équipe et la dimension de management du projet comme clés du succès des projets. La dimension management est plus complexe, surtout quand les ressources humaines ne relèvent pas hiérarchiquement du chef de projet, et qu'il doit négocier avec les managers opérationnels.

Et que dire de « l'organisation du pouvoir » ? Schématisons :

Le chef de projet fait vivre le projet, il anime l'équipe, il synthétise les tableaux de bord, il informe le client, etc. Mais a-t-il le droit de vie ou de mort sur le projet ? Non, s'il négocie et pilote le budget, les ressources financières ne lui appartiennent pas. Il faut donc un « Sponsor* interne » dans chaque projet, un responsable qui a le pouvoir de vie et de mort sur le projet. Les décisions stratégiques sont prises – sur suggestion du Chef de projet – par le Sponsor qui capitalisera la réussite ou assumera l'échec du projet.

Ce Sponsor interne est crédible et influent. Il dirige officiellement le Comité de Pilotage, animé par le Chef de projet. Il est le recours ultime, quand les arbitrages sont nécessaires entre départements de l'entreprise. Trop souvent, le rôle de Sponsor interne n'existe pas dans les entreprises. Il faut le créer !

UN PROJET SE GAGNE AU LANCEMENT

Un jour – j'avais vieilli – on me demanda de prendre un projet risqué, dans des conditions de délais très ambitieuses et d'incertitudes techniques totales. J'écoutai la demande, j'assistai en auditeur libre à une réunion catastrophique sur le sujet.

Après deux nuits de sommeil, j'invitai le directeur financier à déjeuner (à l'époque nullement mon chef). Je lui dessinai sur la nappe un triangle et lui dit : « Dans ce projet, le délai est extrêmement court, le résultat doit être exceptionnel avec un taux d'incertitude très élevé. Je n'ai aucune idée de ce que sera le coût du projet. Je ne vais pas perdre de temps à faire un calcul au résultat aléatoire. J'accepte ce projet à une condition : que tu sois le Sponsor interne du projet. Tu es le gardien du trésor de l'entreprise, ce projet ne réussira que s'il n'y a aucun filtre entre toi et moi ».

Avec son accord en poche, ce déjeuner a scellé une complicité et la réussite d'un projet passionnant.

Je vous en souhaite autant !

***** Que vous l'appeliez « Sponsor, Champion, Parrain ou Ambassadeur », ce rôle est essentiel pour le succès du projet. Chaque entreprise doit trouver une désignation appropriée et valorisante.