

## Introduction

Le projet est fini. En quatre ans, sa marge a doublé.

Mais à quel prix ? Un client mécontent ? Des fournisseurs étranglés voire en dépôt de bilan ? Des équipes épuisées ?... Rien de tout cela. Des fournisseurs qui ont « fait de l'argent », avec parfois des avenants, un client content, primé par son ministère de tutelle comme meilleur projet de l'année, et des équipes reconnaissantes et fidèles.

Les mêmes recettes m'ont conduit aux mêmes résultats lors de l'encadrement d'une équipe de chefs de projet ou lors de la création d'une entreprise.

Etait-ce de la chance ? Les équipes étaient-elles extrêmement rôdées et auraient-elles eu le même résultat quel que soit le chef de projet ? Pouvons-nous tirer de ces cas particuliers des généralités applicables sur tout type de projet ?

Je me suis posé toutes ces questions. J'ai alors rencontré, interviewé, accompagné et échangé avec des chefs de projet, des directeurs de projet et de programmes, des responsables de *project office*, des experts et des praticiens reconnus, afin de faire ressortir des tendances et des préceptes et de décrire les habitudes des meilleurs, de la crème de la crème.

Pourquoi vouloir améliorer ses pratiques de gestion de projet ? Pourquoi devenir meilleur ? Tout le monde peut-il s'améliorer ?

Avant d'aller plus loin, demandons-nous ce qui fait la performance et l'efficacité d'un chef de projet.

### **La mesure de la performance**

La mesure en est à la fois simple et complexe. Se concentrer sur les trois sommets du triangle d'or, Qualité – Coût – Délais, est incomplet car les objectifs diffèrent en fonction du point de vue : le client n'aura pas la même vision que la direction de l'entreprise dans laquelle le chef de projet évolue, qui sera encore différente de celle de l'équipe projet. Et bien les meilleurs chefs de projet sont plébiscités par tous : client, management, équipe ! Les meilleurs chefs de projet arrivent donc à répondre aux attentes de tous les acteurs alors même qu'elles sont bien souvent divergentes.

### **Comment font-ils ?**

Ils savent bien que les projets sont réalisés par et pour des personnes, et portent donc un intérêt tout particulier à la personne humaine pour qui ils créent un environnement propice.

Cet environnement propice est adapté en fonction des personnes concernées, et se compose de routines, processus, procédures et outils afin que chacun puisse exploiter au maximum ses compétences et surtout démultiplier ses actions pour faire une équipe plus performante que la somme des individus.

Le chef de projet qui désire réussir devra maîtriser certes les outils et méthodes basiques de son métier, mais cela ne suffit pas. Il lui faudra compléter son savoir-faire par du savoir-être, cet élément faisant passer de chef de projet *manager* à chef de projet *leader* et menant au succès.

### **Pourquoi devenir meilleur ?**

Voilà le fond du sujet : pourquoi devenir meilleur ? Pourquoi être performant ? Pourquoi réussir ses projets ?

Certes, l'ego sera un moteur pour certains. Pas pour tous.

Le secret de la motivation des meilleurs est de voir les bénéfices retirés par les différentes parties prenantes du projet, de partir d'une vision, celle exprimée parfois maladroitement au tout début de l'idée, pour la transformer en bénéfices. Ces bénéfices sont multiples et ne se limitent évidemment pas aux livrables mais à l'usage qui en est fait, c'est-à-dire ce que les livrables et les résultats du projet font pour les différents acteurs. Les meilleurs savent donc réorienter le contenu de leur projet pour transformer une vision en bénéfices ressentis et non en livrables qui seront inexploités bien que conformes.

Or, le monde d'aujourd'hui est de plus en plus construit autour de projets qui accompagnent le cheminement d'un état A vers un état B, d'un point A vers un point B : projet de construction, projet professionnel, projet de transformation, projet de voiture autonome, projet de voyage vers Mars, projet de vacances, projet de développement des énergies renouvelables... Tout est projet ou presque aujourd'hui, si bien qu'*in fine*, réussir un projet, être utile à tous, quelques-uns ou même quelqu'un, c'est déjà transformer le monde.

Arrogant, pensez-vous peut-être. N'est-il pas agréable, et finalement égoïste, de retirer du plaisir dans le sourire et le plaisir des autres à profiter des bénéfices que votre (leur ?) projet procure ?

Alors soyons égoïstes, et réussissons nos projets pour changer le monde !

### **Concrètement, comment faire ?**

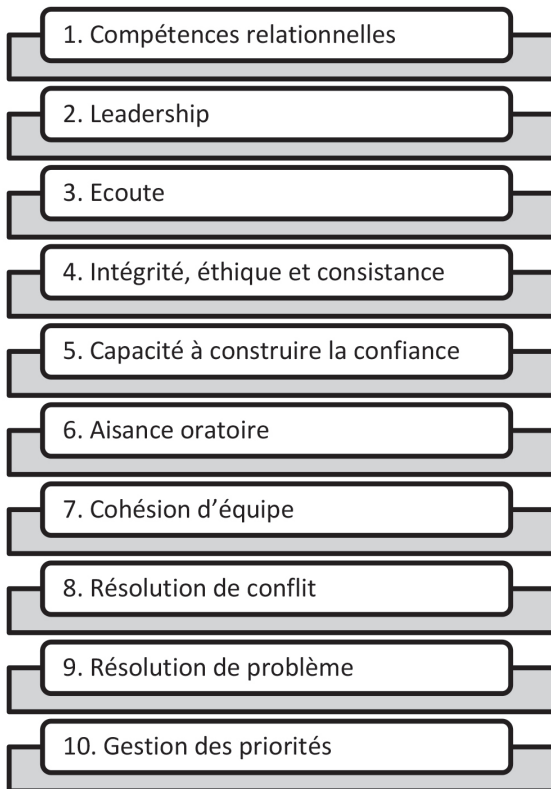
Autant vous trouverez de la littérature sur le leadership<sup>1</sup> ou la gestion de projet, autant vous trouverez peu d'ouvrages faisant le pont entre les deux matières, et encore moins vous donnant les clés pratiques.

1 Dont *Le leader du troisième type*, de Gérald Karsenti, Eyrolles, 2016.

Et pourtant, il semble s'établir un consensus sur le fait que les *soft skills*, ou compétences relationnelles, sont primordiales pour piloter efficacement un projet.

Jennifer Krahn et Francis Hartment le présentent dans leur étude *Effective project Leadership: a combination of project manager skills and competencies in context*<sup>2</sup> et classent même les compétences clés pour un chef de projet, dans l'ordre décroissant d'importance :

**Figure 1 : Les dix compétences clés des chefs de projet**



2 Krahn, J. & Hartment, F. (2006). *Effective project leadership: a combination of project manager skills and competencies*, Conférence du PMI® : New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada.

Y retrouvez-vous les notions de planning, GANTT, PERT, organigramme des tâches, ou plan de management de projet ? Y voyez-vous la maîtrise de MSProject, Excel ou de tout autre outil informatique ?

Et pourtant, la majorité des formations et ouvrages sur la gestion de projet traitent de ces sujets méthodologiques et d'outils. Il faut dire que c'est beaucoup plus facile à écrire qu'un ouvrage sur le leadership et les *soft skills* dans les projets, surtout si nous voulons un ouvrage pragmatique, accessible et, n'ayons pas peur des mots, efficace et utile. C'est la gageure de cet ouvrage : présenter simplement des pratiques efficaces de gestion de projet sans parler des outils et méthodes classiquement développés, vous livrer les clés pour évoluer et améliorer vos pratiques de gestion de projet et faire ressortir le *Chef de projet 5 étoiles* qui sommeille en vous.

Nous allons suivre le cheminement des chefs de projet les plus performants : se connaître en tant que chef de projet et leader, s'intéresser aux personnes, développer des processus, routines et méthodes de travail collaboratifs, pour enfin utiliser les outils les plus pertinents.

Comment doubler la rentabilité de vos projets ? Comment satisfaire les parties prenantes ? Comment changer le monde ? Comment gagner ses galons de *Chef de projet 5 étoiles* ? C'est ce que je vous présente dans les pages suivantes.

### ***Se connaître en tant que chef de projet et leader***

Tout commence par se connaître et connaître ses pratiques en tant que chef de projet, afin de prendre de l'ampleur dans cette fonction et passer du *manager*, l'administratif, au *leader*, celui qui emmène son équipe vers une vision.

### ***L'humain au cœur du projet***

*Un projet est avant  
tout une aventure  
humaine.*

Le premier pas consiste à comprendre que votre projet, c'est votre équipe qui le

réalise. Vous devez donc agir en chef de projet, comprendre l'état d'esprit lié au pilotage de projets et piloter votre équipe.

### ***Le collaboratif comme cadre***

La seconde étape consiste à mettre en place et suivre des processus, qui sont les processus d'interaction avec les autres intervenants (des personnes !) de votre projet, ce qui impose de maîtriser la communication et de négocier très souvent.

### ***Les outils***

La troisième partie est composée des différents outils et des méthodes à mettre en place. Ces outils viennent supporter les processus mis en place, pour faciliter la vie des gens sur le projet.

Vous trouverez ainsi dans la suite de ce livre 172 conseils issus de l'expérience et de la pratique de chefs et directeurs de projet sur-performants.

Pris individuellement, ces conseils ne garantissent pas un échec ou un succès de projet, mais leur combinaison et surtout l'usage régulier que vous en ferez va influencer fortement sur l'avenir de vos projets, et partant de vos organisations. Ils sont comme la pratique sportive : vous en faites une fois, vous vous regardez dans le miroir, et vous ne voyez rien. Vous en faites régulièrement, et vous vous verrez changer. Le leadership fonctionne de la même façon : on ne devient pas leader en appliquant quelques règles de temps à autres ni après une formation au leadership. On devient un leader avec le temps, par de petits gestes, de petites paroles, qui, individuellement, n'ont aucun impact, mais la fréquence et leur quantité auront un impact très fort<sup>3</sup>.

Si à la fin de la lecture, vous vous dites que sur les 172 conseils il y en a 20% qui sont redondants et 20% que vous appliquez

3 Voir à ce sujet la vidéo de Simon Synek « Do you love your wife ? » : <https://youtu.be/TopBJ7fAlgE>

déjà (encore que, si vous lisez ce livre, ce n'est peut-être pas le cas), pensez que cela vous en laisse plus de 100 ! Ce livre va au-delà des synthèses imparfaites et incomplètes du style « les 5 choses à savoir pour gérer un projet », pour la bonne et simple raison que les projets sont tellement divers, complexes et uniques qu'ils méritent plus que 5 astuces.

Certains argueront également qu'il s'agit de bons sens ; peut-être, mais les statistiques mondiales sur les échecs et réussites des projets montrent que ce bon sens n'est pas bien partagé et qu'il mérite d'être développé par écrit et pas seulement vaguement cité.

Enfin, restons pragmatiques : la lecture de ce livre peut se faire comme un roman, page après page, mais il vous sera plus profitable si vous vous laissez porter par les différentes thématiques qui vous intéressent, sans pour autant négliger les autres aspects. Il est organisé par thématiques, avec la limite que certains conseils pourraient se retrouver dans plusieurs catégories.

Cet ouvrage est également rédigé pour les théoriciens et les fonctions supports dans la mesure où les conseils sont transposables en outils, méthodes, doctrines et surtout l'état d'esprit projet, applicables en entreprises, petites ou grandes.

Enfin, l'application de ce livre suppose que vous maîtrisiez les outils basiques du métier (GANTT, PERT, organigramme des tâches, ...) pour passer à la vitesse supérieure.

Prêts à intégrer le haut du panier, la crème de la crème de la gestion de projet, à faire partie de la fine fleur de la profession pour changer le monde ? Lisez, pratiquez, et devenez un

***Chef de projet 5 étoiles.***