

Avez-vous le profil

Ce genre de mission nécessite un sens aigu de l'organisation, de la diplomatie et de la communication. Car le moindre grain de sable dans les rouages risque de gripper toute la mécanique.

Aucune entreprise n'y échappe : dès qu'il est question de modifier une organisation ou de lancer un nouveau produit, les «équipes projet» se multiplient. L'intérêt de ce type de dispositif ? Raccourcir les circuits de décision, mettre en commun les expertises et accélérer l'obtention de résultats concrets. Les managers de projet sont donc très demandés. Mais faire collaborer des individus qui viennent de services différents, et avec lesquels on n'a pas toujours de lien hiérarchique, n'a rien d'évident. Pour mener à bien ce type de

mission, il faut savoir organiser le travail, fédérer ses équipes, respecter les délais et atteindre ses objectifs.

▶ Avoir une bonne dose de méthode et de rigueur

Dans la plupart des cas, piloter un projet ne se substituera pas à vos fonctions habituelles. Si vous manquez de rigueur et de sens de l'organisation, vous risquez d'être rapidement débordé. Il est donc indispensable de bâtir un rétroplanning détaillé, incluant toutes les étapes intermédiaires entre le démarrage du projet et sa réalisation. Vous suivrez l'évolution du chantier en vous appuyant sur des indicateurs concrets : des objectifs précis doivent ainsi correspondre à chaque date inscrite sur le planning. Programmer des réunions régulières avec vos collaborateurs vous permettra de faire le point, d'échanger des informations, de corriger les dérives. A cet égard, l'utilisation d'une plate-forme collaborative (lire l'encadré) peut être envisagée.

Quelle que soit la méthode de travail retenue, la rigueur devra être au rendez-vous dès le lancement du projet. Sinon, vous risquez de le payer cher par la suite. C'est ce qui est arrivé à cette équipe chargée d'installer un logiciel de gestion de la relation client. Le projet avait connu un retard à l'allumage pour des raisons d'organisation. Pourtant, le jour du lancement, toutes les fonctions prévues étaient opé-

rationnelles. A l'exception d'une seule, hélas essentielle pour les vendeurs : celle qui permettait d'identifier les cibles à attaquer en priorité. Du coup, le logiciel n'a pas connu le succès escompté auprès des équipes de commerciaux.

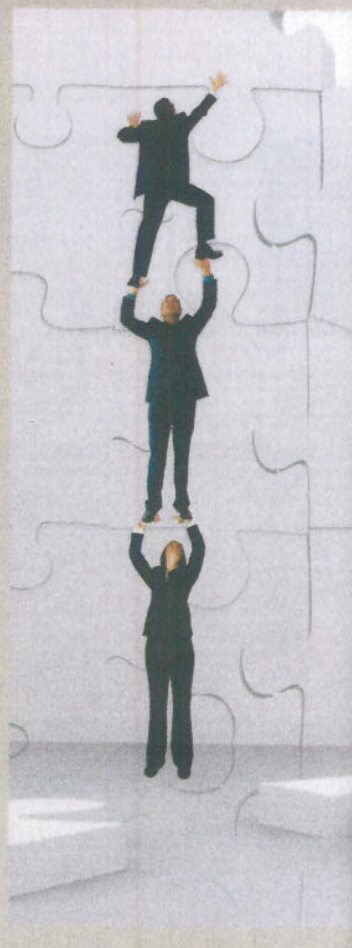
▶ Faire preuve de fermeté sans être autoritaire

Le principal problème rencontré par tout animateur de projet est le manque de disponibilité des membres de son équipe. Les participants disent qu'ils sont «surchargés» ou qu'ils ont «un dossier urgent à boucler», etc. Vous devrez donc, bien que vous ne soyez pas leur responsable hiérarchique, vous imposer auprès de vos collaborateurs, et ce dès votre prise de fonction. Il faudra vous montrer directif sans être autoritaire. Une fermeté qui devra notamment concerner le planning des réunions : au début, tout le monde y assiste avec assiduité, mais peu à peu les défections se multiplient. Si, malgré vos rappels à l'ordre, le taux d'absentéisme devient intolérable, n'hésitez pas à solliciter les managers des récalcitrants afin qu'ils allègent leurs agendas.

▶ Savoir animer et fédérer une équipe hétérogène

Il arrive qu'un chef de projet doive lui-même constituer son équipe. Cette tâche exige des qualités de recruteur afin de détecter les meilleurs candidats. La sélection s'opérera sur les compétences techniques,

bien sûr, mais aussi sur la motivation et les qualités humaines. Pas facile non plus de trouver le juste équilibre entre juniors et personnes expérimentées... Un responsable de projet compétent devra absolument savoir animer et fédérer s'il veut que la mayonnaise prenne rapidement au sein de son groupe. Cela suppose des qualités d'écoute et de leadership, ainsi qu'une bonne capacité à communiquer. Il faut absorber toutes les informations pour, ensuite, les redistribuer aux intéressés. Il convient surtout d'éviter de se comporter en expert hyper-



Par Philippe Rossignol
Directeur général d'Amplitude (conseil en management et organisation)

pour piloter un projet ?



Un chef de projet doit savoir concilier les aspects techniques et humains.

Utilisez les logiciels "collaboratifs"

Des applications permettent d'assister le chef de projet tout au long de sa mission. Les plus abouties d'entre elles proposent des agendas partagés ainsi que des outils de contrôle (rapports d'activité), de prévision ou de synchronisation. Microsoft Project, dont la prochaine version sort en début d'année, est l'une des plus connues. Les entreprises moins fortunées opteront pour des systèmes de type Taskii, téléchargeables gratuitement ou moyennant un abonnement (de 10 à 150 euros par mois). Souples à utiliser, ils permettent d'échanger facilement des informations avec l'équipe.

capacités à fédérer et sa bonne connaissance des rouages de la maison. Vous venez d'intégrer l'entreprise? Si vous êtes un manager aguerrri, pas de problème. Vous apporterez au contraire un regard neuf et découvrirez peut-être des solutions inédites.

► Etre réactif et créatif face aux difficultés

Une fois le projet lancé, le responsable doit démontrer qu'il est capable de réagir rapidement et d'avoir des idées. En effet, un obstacle imprévu se présentera forcément dans le déroulement du projet. A vous de montrer que vous avez les ressources pour y faire face. Là encore, vous devrez fédérer toutes les compétences de votre groupe de travail pour surmonter la difficulté. Cette souplesse d'adaptation et ce «sens politique» seront utiles pour lancer votre plan sur de bons rails. Au début, fixez un objectif aisément réalisable – ce que les Anglo-Saxons appellent un «quick win», une victoire facile. Cette première étape réussie prouvera que le projet donne des résultats concrets et créera une dynamique de succès. Dans une entreprise de télécommunications qui venait d'en absorber une autre, la première décision du chef de projet a été d'unifier les fonds d'écran des salariés en imposant le logo de la nouvelle entité. Pas si anecdotique : cette action a été perçue par tous comme un message fort, hautement symbolique. Une façon percutante de donner le coup d'envoi d'un projet de réorganisation de longue haleine. ■

Propos recueillis par Bruno Askenazi

qualifié. Mieux vaut se révéler un peu moins pointu sur le plan technique, mais se montrer excellent communicant. Le chef de projet devra en effet «vendre» sa mission en interne afin d'y faire adhérer tous les services concernés et obtenir d'eux un maximum d'attention et de coopération. Si, par exemple, vous pilotez la réorganisation de la «supply chain», il sera impératif d'expliquer les modalités du projet, mais surtout d'exposer clairement les bénéfices attendus, comme la réduction des délais de livraison et l'accroissement de la satisfaction client. Grâce à ce

travail de lobbying interne, vous créerez une dynamique autour du chantier. Un facteur de succès important.

► Se montrer polyvalent et prendre du recul

Pour mener à bien un projet, vous n'avez pas besoin d'être un spécialiste du domaine. Trop impliqué sur le fond, vous auriez du mal à trouver la hauteur de vue nécessaire. S'il s'agit de mettre en place un nouveau logiciel, par exemple, le directeur des systèmes d'information n'est donc pas le mieux placé. Comme l'informatique concerne tous les

services, on choisira plutôt un manager ayant une vision globale de l'entreprise, sensibilisé aux besoins de chaque département plutôt qu'un cadreur de la programmation. Connaître plusieurs branches ou services représente aussi un sérieux atout pour orchestrer des projets transversaux : vous pourrez plus facilement pousser les gens dans leur réflexion et anticiper les obstacles. Un membre de la direction financière pilote en ce moment la refonte des systèmes d'information d'un important syndicat des professions libérales. Il a été désigné avant tout pour ses