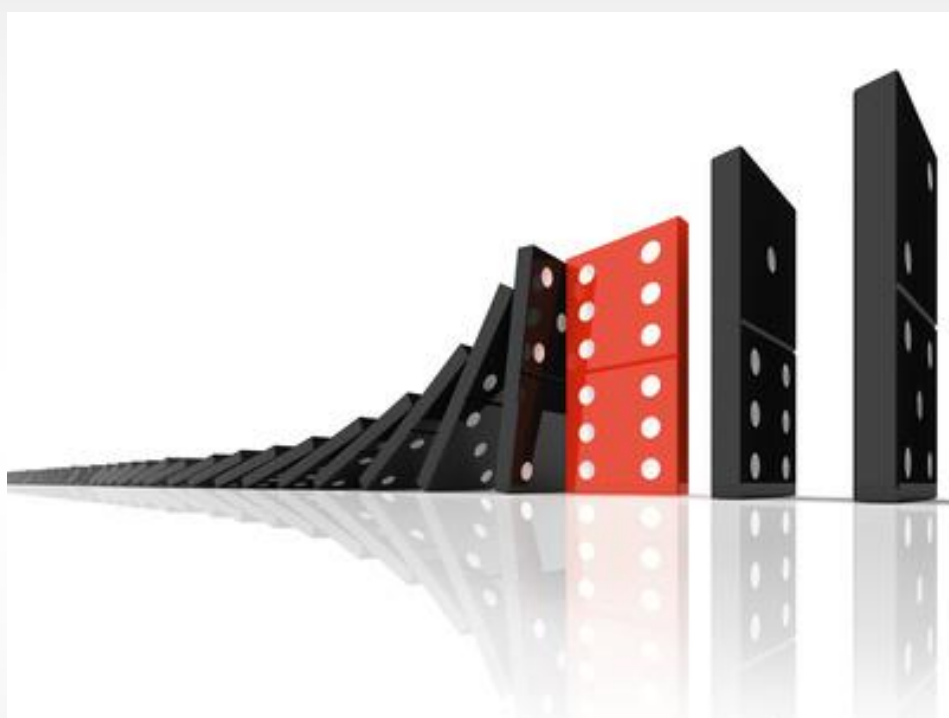


Guide pratique

GOUVERNANCE DE PROJET

10 QUESTIONS CLES



Auteur : Tanguy Le Dantec

www.coopil.fr - info@coopil.fr

Quel est le rôle du sponsor ?
Comment choisir et soutenir le chef de projet ?
Quel comité de pilotage instaurer ?

...

COOPIL

320 Avenue Berthelot 69371 Lyon cedex 08
N° organisme Formation n° 82.69.08952.69

Tel : 33 (0)4 72 78 48 78 Fax : 33 (0)4 78 74 40 74

Guide pratique

GOUVERNANCE DE PROJET

10 QUESTIONS CLES

Auteur : Tanguy Le Dantec
www.coopil.fr – info@coopil.fr

Quel est le rôle du sponsor ?
Comment choisir et soutenir le chef de projet ?
Quel comité de pilotage instaurer ?

...

Avertissement :

**Cet eBook vous est offert gratuitement.
Vous êtes autorisé à le distribuer
« gratuitement », à condition de ne pas en
modifier le contenu, même partiellement.**

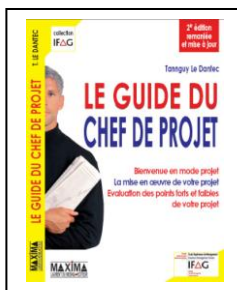
L'auteur ne pourra être tenu pour responsable de toutes pertes directes ou indirectes et de toutes natures liées à l'utilisation des informations, outils et services présentés dans cet eBook.

Ce livre électronique ainsi que toutes les images qu'il contient sont la propriété de leurs auteurs et sont protégés par les dispositions relatives aux droits d'auteur contenus dans les traités internationaux et toute autre législation nationale applicable.

Cet e-Book a été écrit par : Tannguy Le DANTEC



- ★ Certifié en gestion de projet & conduite de projet - Green Belt.
- ★ Auteur de 5 ouvrages dont le « Guide du Chef de projet », 2^{ème} Ed, Maxima 2008.
- ★ Expérience sur des projets BTP, Télécom, industriels, militaires, R&D, organisationnels, informatiques jusqu'à 200M€.
- ★ Fondateur de COOPIL et développeur du compagnonnage projet -Coach projet
- ★ Spécialisé dans les projets stratégiques (i.e. dont le sponsor appartient au comité de direction) avec comité de pilotage haut niveau.



Motivations

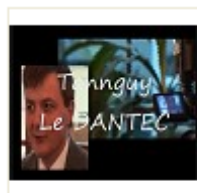
Je suis fasciné par la puissance d'une équipe projet en mouvement : cela déplace des montagnes. Et aussi par la subtilité des actions nécessaires pour parvenir à ce résultat !

Je passe toute mon énergie et mon habilité à soutenir mes clients chefs de projets dans l'organisation de leur projet, l'animation des réunions de projet, la préparation du comité de pilotage. J'essaie d'être un bon guide en conformité avec mes valeurs : Excellence, respect et confiance.

Mon unique but est de faire les sortir 'par le haut' de leur aventure projet. Je me considère comme un des rares en France capable d'accompagner efficacement les chefs de projets stratégiques grâce au compagnonnage projet.



Voir les interviews (IPROB – acteurs de la santé 2009)



Management projet -
COOPIL - Le dantec (1)

- [Définition projet](#) -



Management projet -
COOPIL- Le dantec (2)

- [Rôle acteurs](#) -

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|---------------|
| INTRODUCTION | - 5 - |
| REMISE EN PERSPECTIVE | - 6 - |
| 10 QUESTIONS CLES DE GOUVERNANCE PROJET | - 8 - |
| 1. QUEL EST LE ROLE DE SPONSOR PROJET ?..... | - 8 - |
| 2. COMMENT CLARIFIER & PARTAGER L'OBJECTIF ?..... | - 9 - |
| 3. QUELLES QUALITES ATTENDRE DU CHEF DE PROJET ?..... | - 12 - |
| 4. COMMENT CHOISIR LE CHEF DE PROJET ? | - 14 - |
| 5. QUEL SOUTIEN APPORTER AU CHEF DE PROJET ?..... | - 15 - |
| 6. QUELLE GOUVERNANCE METTRE EN PLACE ? | - 17 - |
| 7. COMMENT PRENDRE EN COMPTE L'ORGANISATION PROJET DE L'ENTREPRISE ?..... | - 18 - |
| 8. QUEL TYPE DE REPORTING DEMANDER ? | - 20 - |
| 9. COMMENT GERER LA SURCHARGE DE TRAVAIL DES EQUIPIERS | - 21 - |
| 10. COMMENT GERER LA FIN DE PROJET ? | - 23 - |
| LE COMPAGNONNAGE PEUT AIDER VOTRE CHEF DE PROJET ! | - 25 - |
| COMPAGNONNAGE ?..... | - 25 - |
| QUELLE DIFFERENCE ENTRE COACHING ET COMPAGNONNAGE ?..... | - 25 - |
| CONCRETEMENT, COMMENT ÇA MARCHE ? | - 26 - |
| 10 BONNES RAISONS DE PROPOSER LE COMPAGNONNAGE A VOTRE CHEF DE PROJET | - 27 - |
| ESSAI GRATUIT COMPAGNONNAGE..... | - 29 - |
| CONCLUSION | - 31 - |

INTRODUCTION

Votre entreprise évolue, change ! Vous avez défini un projet stratégique de nature à lui permettre de s'adapter, de développer de nouveaux produits, de se développer.

Vous avez le concept, l'idée, la vision. Il faut aller là, dans cette direction !

Reste à mettre en œuvre !

Après analyse, vous avez mesuré l'ampleur de la tâche et le nombre d'intervenants, de compétences impliquées. Mettre en place un projet semble être la bonne approche pour obtenir un résultat rapide.

Mais comment choisir le chef de projet ?

Sur quels critères ?

Comment l'aider, le soutenir, l'orienter sans pour autant faire à sa place. Comment lui offrir une possibilité de se développer unique grâce à ce projet ? Comment gérer le risque généré par ce projet ?

Autant de questions majeures auxquelles ce guide va répondre. En vous décrivant quelques fondamentaux de management de projet, en vous détaillant votre rôle de Sponsor.

Sponsor !?

Rien à voir avec des œuvres caritatives. C'est le terme employé au sein des entreprises pour désigner les instigateurs des projets, les dirigeants à leurs origines.

Ce sont le plus souvent des membres du comité de direction de la société. Dans un projet, ils ont un rôle bien précis. Ni trop, ni trop peu.

Ils sont aussi responsables du comité de pilotage le cas échéant.

Le rôle de sponsor est critique pour le succès d'un projet. VOUS êtes donc clé pour cette réussite. Pour peu de bien jouer votre rôle.

Mais commençons par le commencement !

REMISE EN PERSPECTIVE

Des projets et des hommes !

L'homme a toujours eu des projets. Celui de survivre en particulier, celui de construire des abris, de se protéger. A l'époque, point de chefs de projets. Pourtant, l'homme a traversé les siècles. Il a même entrepris de grands projets comme construire des pyramides, ou des cathédrales. Avec succès !

Mais il existe une différence fondamentale entre les pharaons et l'époque moderne. La construction des pyramides se faisait avec une seule "tête" - l'architecte du Pharaon - et une armée d'exécutants. Ce n'était déjà plus tout à fait vrai pour la construction des cathédrales. Il restait bien un cerveau principal, mais les exécutants sont des compagnons, avec une expertise et un savoir-faire élevé.

De nos jours, la spécialisation des métiers et des compétences est poussée à son paroxysme. Il est impensable de travailler seul, surtout pour construire un nouvel objet, un projet. L'exemple le plus frappant est le vaccin contre la rage. Mis au point, testé, industrialisé, vendu par Pasteur. Seul !



Aujourd'hui, il faut plus de 10 compétences pointues différentes pour réaliser un vaccin : chercheur, industriel, assurance qualité, contrôle qualité, affaires réglementaires, études cliniques, toxicologie etc.

Pour faire travailler ensemble ces compétences, il a fallu inventer de nouveaux modèles, de nouvelles organisations. Dans la douleur. Ces outils, méthodes, savoir-faire, savoir-être ont pris le nom de management de projet. Le management de projet, c'est donc l'art de faire travailler ensemble des personnes aux compétences différentes et complémentaires.

Un bref historique

Dans les années 50, le DOD (Department Of Defense US) a entrepris de construire des missiles avec un nombre d'intervenants à priori ingérable. De nouveaux outils sont apparus alors comme le PERT, le Gantt (inventé par Henry Gantt). Petit à petit, le savoir s'est formalisé, s'est étendu au bâtiment et à l'industrie lourde, puis à la R&D.

Guide pratique-Gouvernance de projet

Dans les années 2000, l'explosion de l'informatique et la mondialisation ont porté le management de projet dans tous les secteurs d'activité et dans tous les départements de l'entreprise.

Pour une raison simple : la mondialisation a imposé de travailler avec plusieurs sites, situation gérable avec la mise en place de logiciels complexes (comme les ERP - Entreprise Ressource Planning). Pour construire ces outils, des compétences métiers (production, logistique, finances...) sont indispensables, comme le sont les compétences informatiques. Comment faire travailler ensemble tous ces collaborateurs : au sein de projets bien entendu.

Les principaux acteurs d'un projet

Un projet, c'est d'abord la volonté d'un homme ou d'une femme, désireux de concrétiser une idée, une vision.

Un exemple simple est celui de la construction d'une maison : vous avez décidé de construire une villa, vous allez en définir les principales composantes, les principes, la surface, le budget. En effet, vous serez le propriétaire de la maison. Le terme générique est maître d'ouvrage. Au sein d'une entreprise, on désigne plus souvent le dirigeant à l'origine du projet sous le terme de sponsor.

Définition du maître d'ouvrage

| |
|--|
| <p>Maître d'ouvrage¹ : Dans le cadre de la conduite d'un projet, le maître d'ouvrage est celui qui : spécifie les besoins, choisit et lance les moyens, suit la réalisation, réceptionne, assure l'exploitation.</p> |
|--|

Mais le dirigeant n'est pas chargé de mettre en œuvre le projet, dans le dur. Pas plus que le propriétaire de la maison ne construit lui-même sa maison le plus souvent. Il confie cette réalisation à une personne ayant la disponibilité et la capacité de conduire le projet. Le terme générique est maître d'œuvre. Pour un projet interne à l'entreprise, il est le plus souvent appelé chef de projet.

Définition du chef de projet

| |
|---|
| <p>Le chef de projet : Il conduit l'équipe projet et assure la maîtrise d'œuvre (la réalisation) du projet. Il est chargé de traduire le besoin en solution concrète. Son rôle est limité dans le temps.</p> |
|---|

Enfin, l'équipe de projet est constituée des représentants des principaux métiers utiles au projet. Ils sont très différents selon les types de projets.

¹ Lexique financier, annufinance.com

10 QUESTIONS CLES DE GOUVERNANCE PROJET

1. QUEL EST LE ROLE DE SPONSOR PROJET ?

Introduction

Le rôle de sponsor d'un projet est à la fois simple et compliqué :

- Simple car il peut s'appuyer sur une équipe pour mettre en œuvre,
- Compliqué car le management projet est avant tout une histoire d'hommes et de femmes.

Plus le projet est complexe et politique, plus le rôle du sponsor sera grand. Il portera alors sur les points bien précis détaillés ci-dessous.

La vision de l'objectif

Le maître d'ouvrage finance le projet en bonne partie sur son budget et est responsable des résultats devant la direction générale.

C'est lui, ou elle, qui a la vision du but à atteindre, qui connaît les évolutions de son métier, de son environnement. Il sait donc la direction à emprunter et le 'rationnel' de ces orientations : les enjeux, les risques à faire, le risque à ne pas faire, les gains attendus pour l'organisation, les collaborateurs etc...

Il est également garant du respect de l'objectif fondamental de départ, de façon à ne pas voir la vision initiale complètement dénaturée par les aléas et arbitrages du projet. Il est garant de la ligne directrice.

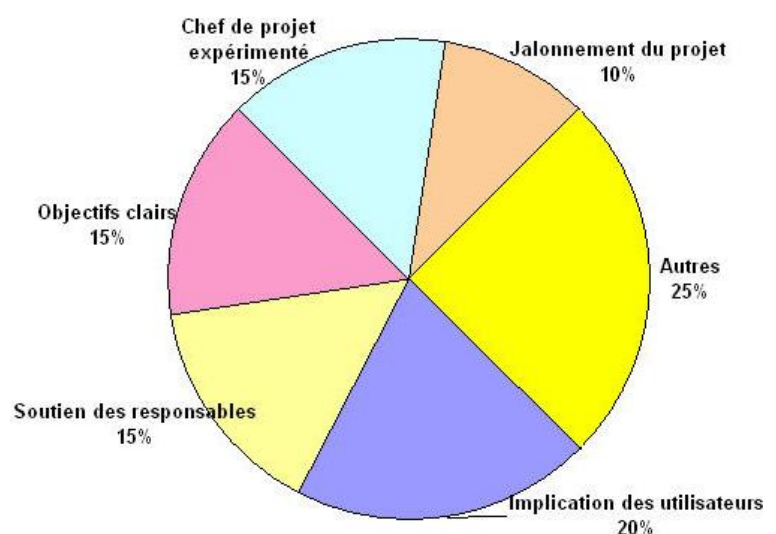
Le choix du chef de projet

Mais il y a un écart entre vision et réalité. Pour passer de l'un à l'autre, il faut désigner un maître d'œuvre, chargé de mettre en œuvre. Au sein de l'entreprise, on le nomme chef de projet.

Le choix du chef de projet revient au sponsor le plus souvent. Choix difficile et lourd car il sera presque impossible d'en changer ensuite.

Les erreurs de casting sont en effet très lourdes pour les acteurs et le projet :

- Pour le chef de projet initial, dont le retrait du projet est rarement perçu comme une promotion,
- Pour le chef de projet remplaçant dont l'héritage n'est pas forcément facile à gérer (par exemple, les équipiers peuvent lui en vouloir, l'ancien chef de projet n'était peut-être pas à la hauteur mais populaire !)



- Facteurs de succès des projets -

Guide pratique-Gouvernance de projet

- Pour le projet enfin, dont l'image est corrompue et donne un sentiment de non-maîtrise.

Le choix du chef de projet est essentiel car il compte dans tous les facteurs de succès des projets. Il va faire clarifier les objectifs, va obtenir le soutien des responsables, va organiser les ateliers utilisateurs, va définir les dates clés intermédiaires. C'est **LA** bonne décision à faire.

La gouvernance du projet

Le projet doit se doter d'instances de pilotage du projet. Ces instances doivent en particulier servir pour arbitrer quand nécessaire, obtenir des ressources complémentaires etc...

Si les propositions de gouvernance peuvent venir du chef de projet, leur mise en place ne peut se faire sans le sponsor du projet, seul autorisé à inviter des dirigeants en comité de pilotage.

Le soutien du chef de projet

Piloter un projet stratégique est une épreuve difficile, même pour un cadre à potentiel. La pression est forte, les enjeux importants (aussi bien pour le chef de projet que pour l'entreprise et le sponsor), les délais tendus, les budgets en jeu conséquents.

Le sponsor a un rôle de soutien du chef de projet. Cela vous demandera du temps, de l'énergie, du doigté.

Ne comptez en effet pas vous désintéresser du projet une fois lancé. Le chef de projet a besoin de vous dans la continuité et tout particulièrement dans le premier quart du projet.

En résumé, ce que vous ne devez pas faire :

- Ne pas nommer de chef de projet,
- Vous désintéresser du projet dès la réunion de lancement bouclée,
- Penser que le projet peut avancer sans vous.
- Par contre, s'investir sur chacun des sujets précédents est un pas majeur pour la réussite de votre projet

2. COMMENT CLARIFIER & PARTAGER L'OBJECTIF ?

Vous n'allez pas, vous sponsor, conduire le projet. Vous allez faire faire à une équipe. C'est votre mode de travail habituel comme dirigeant. Déléguer.



Avec une nuance de taille toutefois ! Dans un projet, vous avez très peu de temps et il n'y aura pas de deuxième service. Le droit à l'erreur est limité, vos occasions de corriger le tir seront rares et minimales.

La priorité est donc de partir du bon pied, de clarifier l'objectif à atteindre. La question est alors de savoir comment transformer votre vision (approche sponsor de

Guide pratique-Gouvernance de projet

projet) en réalité concrète (approche chef de projet) et d'assurer la cohérence entre ces deux mondes.

Comme il n'est pas possible de connecter les cerveaux du sponsor et du chef de projet, vous allez devoir consacrer du temps à votre chef de projet. Dès le début. **Surtout au début.**

Le résultat se présente sous la forme d'une note de lancement dont un exemple est donné page suivante. C'est au chef de projet de prendre l'initiative de la remplir et de revenir vers vous pour cela.

Les points qui doivent vous alerter :

- Pas de formalisation d'une note de lancement ou de fiche de projet quelconque,
- Pas de sollicitation de votre chef de projet pour vous demander des compléments, précisions etc...
- Pas de définition d'indicateurs de réussite du projet (Ils servent à piloter le projet mais aussi au terme de celui-ci à évaluer la réussite du projet et la prime/augmentation associée !)

En résumé, ce que vous ne devez pas faire :

- Considérer que votre vision est claire et évidente,
- Refuser du temps à votre chef de projet pour clarifier le besoin et les objectifs. C'est un manque de respect et vous risquez fort de vous en mordre les doigts à moyen terme (l'échec du projet sera aussi le votre).
- Concrètement, 2 ou 3 réunions de travail suffisent à caler l'ensemble et à formaliser une note de lancement ou équivalent. Au-delà, par contre, il faut s'interroger sur l'autonomie du chef de projet. Ce n'est pas une petite main mais un cadre à potentiel capable de prendre en main la situation dont vous avez besoin.

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

NOTE DE LANCEMENT DE PROJET

| | | | |
|---------------------------|--|---------------------------|--|
| Intitulé du Projet | | | |
| Chef de projet | | Version de la note | |
| Sponsor | | Service | |
| Date de Début | | Date de Fin | |

| Elément | Description | | | | |
|-------------------------------------|---|---|--------------|--------------------|----------------|
| 1. Définition du projet | Décrire les objectifs majeurs du projet en une phrase. | | | | |
| 2. Enjeux Stratégiques | Décrire les objectifs stratégiques de l'entreprise auxquels répond le projet | | | | |
| 3. Description du Problème à régler | Décrire le problème que l'équipe veut régler. | | | | |
| 4. Evaluation du Risque | Identifier le risque pour l'entreprise si rien n'est fait. | | | | |
| 5. Objectifs du Projet | Quelles sont les indicateurs permettant de mesurer le succès du projet, une fois achevé ? | Indicateur | Unité | Aujourd'hui | A terme |
| | | | | | |
| | Quel est l'indicateur qu'il ne faut pas dégrader. | | | | |
| 6. Bénéfices Financiers | Evaluer les bénéfices financiers attendus du projet | | | | |
| 7. Hors du périmètre | Décrire ce qui est en-dehors du périmètre du projet. | | | | |
| 8. Bénéfices pour les 'Clients' | Décrire quels sont les bénéfices pour les clients (autres que bénéfices financiers) après avoir identifié qui sont les clients du projet et quels sont leurs besoins. | | | | |
| 9. Support Requis | Décrire quel support sera requis (ressources hors équipe projet, investissements...). | | | | |
| 10. Equipe Projet | Lister les membres de l'équipe (nom, fonction, site, charge sur le projet). | Sponsor : Chef de projet : Equipiers : | | | |
| 11. Autres Informations | Lister toute information disponible sur le problème à régler (projets antérieurs, rapports...). | | | | |

| | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Signature du chef de projet | Signature du Sponsor |
|------------------------------------|-----------------------------|

3. QUELLES QUALITES ATTENDRE DU CHEF DE PROJET ?

Le chef de projet est aujourd’hui encore nommé trop souvent en priorité sur ses compétences techniques dans le domaine couvert par le projet. Cela l’oblige à cumuler un savoir-faire technique et des compétences projet. Les 10 principales qualités requises de cet homme (ou femme) d’exception sont les suivantes :

Compétent techniquement : Son expertise technique dans le domaine considéré va donner toute sa valeur ajoutée au projet. Sa parfaite connaissance de son métier lui permet de prendre du recul sur l’existant et de se projeter dans le futur ;

Intégré dans la structure : En plus de sa compétence technique, il doit bien connaître le fonctionnement habituel de sa société et en comprendre les règles générales de fonctionnement. Sa bonne intégration est un gage de reconnaissance par les autres services impliqués dans le projet ;

Gestionnaire de projet : La compétence technique ne suffit pas dans un projet. Le chef de projet doit posséder un bagage minimal de gestion de projet. Au moins pour être en mesure de s’entourer avec à propos et piloter efficacement un gestionnaire de projet/planificateur ;

Diplomate : Le chef de projet fonctionne souvent dans un mode projet matriciel et sans pouvoir hiérarchique, surtout pour les projets internes à une société. Les membres de l’équipe projet lui répondent fonctionnellement mais plus rarement hiérarchiquement. Il doit en outre composer avec les différents responsables de services dont il impacte l’activité et ne froisser personne pour ne pas créer de points de blocage ;

Les dix qualités du chef de projet

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| Compétent techniquement | Intégré dans la structure |
| Gestionnaire de projet | Diplomate |
| Bouureau de travail | Imaginatif |
| Communicateur | Politique |
| Animateur d’équipe | Multiculturel |

Bouureau de travail : Cumuler à la fois son activité normale et le rôle de chef de projet suppose une capacité de travail et d’absorption des pointes de charge supérieure à la moyenne. Fonctionner en mode projet éloigne d’un mode de fonctionnement régulier, il faut parfois savoir tenir le grand écart ;

Imaginatif : Les projets disposent rarement d’un budget illimité. Le budget alloué ne suffit souvent pas pour couvrir l’intégralité du travail à réaliser. Le chef de projet doit alors être imaginatif pour pallier dans une certaine mesure à cette situation en innovant ;

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

Communicateur : Vendre sa solution est une activité majeure et quotidienne du chef de projet. C'est un représentant de commerce en puissance pour qui toutes les occasions sont bonnes pour vendre son produit. Un bon communicateur fera la différence pour l'adhésion des différents services de la société à la solution préconisée ;

Politique : Un projet, et en particulier les projets d'organisation, est avant tout politique car il remet en cause l'équilibre des pouvoirs au sein de la structure. Le chef de projet doit éviter de partir la fleur au fusil en pensant sauver la planète ! Nombreux sont ceux désireux de voir le projet rester lettre morte. Il faut savoir décoder les messages politiquement corrects et être retors ;

Animateur d'équipe : Le fonctionnement et la bonne entente au sein de l'équipe projet sont des atouts clés de réussite en créant un état d'esprit positif au sein du projet, perceptible en dehors. C'est aussi le meilleur moyen de bâtir une solution commune où chacun apportera sa pierre à l'édifice. Cette richesse de partage est le garant d'une solution finale de qualité.

Multiculturel : Les projets se font de plus en plus au sein de sociétés multiculturelles. Cela peut être des unités de la société situées à l'étranger ou bien des clients ou fournisseurs étrangers. Il devient rare de pouvoir rester intégralement dans sa culture d'origine. Cela suppose une capacité à communiquer avec des personnes d'horizons culturels différents. Le cas le plus fréquent est de devoir posséder une à deux langues étrangères ou d'intégrer des fonctionnements différents. Américains et Français ne réagiront pas du tout de la même façon devant un projet d'accès au site de travail par badge par exemple. Les premiers seront enchantés de cette nouveauté et de la sécurité renforcée quitte à faire de la résistance passive ensuite, les seconds seront méfiants devant cette pièce supplémentaire dans l'œil de Big Brother et demanderont mille garanties de confidentialité.

A la lecture de l'ensemble de ces qualités, vous vous dites à juste titre que c'est beaucoup demander à une seule personne. C'est tout à fait exact ! Disons-le franchement, cet homme (ou cette femme) là n'existe pas en dehors des films de science-fiction ! Heureusement, cela n'empêche pas la réussite de nombreux projets grâce à un peu de méthode et d'ouverture d'esprit comme nous le verrons dans ce guide.

En résumé, la présélection d'une liste de chefs de projet potentiels se fait sur des qualités

1. Relationnelles
2. Organisationnelles

Jamais sur les seules qualités techniques. L'expert du sujet n'est pas souvent le bon chef de projet.

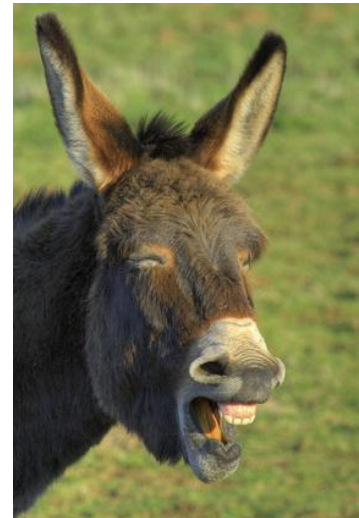
4. COMMENT CHOISIR LE CHEF DE PROJET ?

Outre les qualités décrites plus haut pour arriver à une short-list de candidats, on peut aussi se référer aux compétences attendues du chef de projet idéal, comme décrit sur [netpme](#), sur la base des travaux de Gilles Garel, Vincent Giard et Christophe Midler :

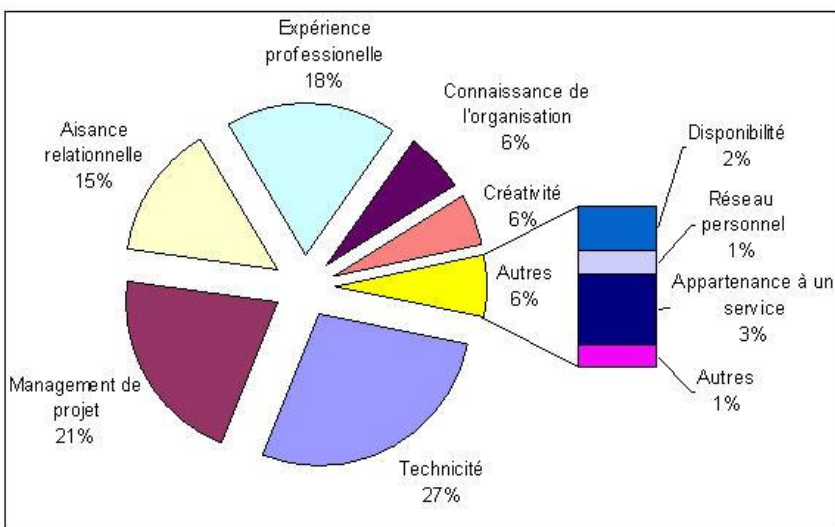
- La maîtrise instrumentale du pilotage de projet;
- La maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet;
- La compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs;
- Les compétences sociales;
- Les compétences de traduction entre les langages des métiers.

C'est une première approche mais très théorique, je crains qu'elle ne vous aide pas beaucoup. La vraie bonne question est de distinguer ce qui s'apprend de ce qui ne s'apprend pas. Pourquoi certains, pourtant avec peu de bagages, font d'excellents chefs de projets où d'autres ont tout (les outils, la méthode, le réseau etc..) et sont des ânes de conduite de projet.

Donc, savoir comment miser sur le bon cheval est crucial car on a beau dire, on n'a jamais vu un âne gagner le grand prix d'Amérique, même avec un bon entraînement. Sur quels critères les sponsors peuvent-ils choisir leurs chefs de projets ?



Le seul critère valable final de sélection d'un chef de projet, c'est sa capacité à douter, son humilité. Il ne s'agit pas de manquer de confiance en soi, mais de se demander s'il on y arriver. Et cela même après 10 projets réussis.



- Profil attendu du chef de projet -

Le chef de projet dans le doute va se tourner vers les autres, va écouter, va essayer de comprendre, va angoisser et donc prévoir le pire, va sortir de sa zone de confort. Après il suffit de disposer de quelques outils & méthodes rudimentaires pour valoriser ce doute, conduire son projet et être à la hauteur en comité de pilotage.

Un petit truc très simple pour tester un chef de projet que je recommande aux sponsors me posant la question : « Donnez-lui ma carte (COOPIL) et proposez

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

lui de me contacter pour discuter ensemble de son projet, juste une prise de contact pour voir. Sans engagement ».

Deux options :

- Le chef de projet ne me contacte pas (Le plus souvent par peur de se remettre en question, ou par excès de certitude) => il faut se poser des questions...
- Le chef de projet me contacte ; il paye(en l'occurrence non !) pour voir. Il est ouvert, et un peu sur la défensive évidemment. L'entretien se passe toujours très bien. Avec un chef de projet de ce calibre, cela devrait bien fonctionner.
- Par contre, forcer ou imposer le rendez-vous ne fonctionne pas. On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif.

Bien entendu, vous pouvez faire l'expérience avec un autre que moi. L'idée est que la personne en face soit de calibre à « challenger » le chef de projet, à l'obliger à sortir de sa zone de confort.

Mais c'est fou comme ça marche bien...

En résumé,

- La présélection des 3 ou 4 chefs de projets possibles se fait dans un premier temps sur leurs capacités relationnelles, de leadership etc...
- La short-list des 2 derniers candidats prend souvent en compte la disponibilité plus ou moins facile des candidats (Peut-on lui libérer du temps rapidement ?)
- Le choix final se fera sur la capacité du chef de projet à douter de la réussite du projet (mais pas de ses capacités propres), de son humilité.
- **La plus grande compétence d'un chef de projet est de ne pas avoir de certitudes.**

5. QUEL SOUTIEN APPORTER AU CHEF DE PROJET ?

Votre chef de projet va jouer un rôle non négligeable dans votre quotidien de sponsor. Si le projet se passe bien, vous n'aurez qu'à vous féliciter de votre choix.

Dans le cas contraire, cela peut nous empoisonner la vie. Et comme vous avez déjà assez de soucis comme ça, si vous pouvez éviter ceux liés aux projets, ce serait parfait.

Pour cela, la première étape est de bien choisir votre chef de projet. Mais même avec un beau potentiel, rien de prouve qu'il arrivera au bout sans encombres.

- Si le chef de projet est professionnel, vous n'aurez pas beaucoup à vous occuper de lui, si ce n'est pour vous assurer qu'il n'en fait pas trop

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

à sa tête. Un entretien mensuel devrait suffire à garder le contrôle. Mais la situation peut vite se retourner.

- Si le chef de projet est occasionnel, et a peu ou pas du tout d'expérience projet, vous allez devoir investir en temps et en argent.



Pour cela, voici un plan de soutien en 5 étapes.

1. **Fiche de projet** : Tout d'abord travailler avec lui sur sa fiche de projet. Prévoir un rendez-vous par semaine sur le premier mois pour définir avec lui vos attentes, lui faire explorer les sujets qui vous tiennent à cœur. Le livrable est une fiche de projet partagée entre vous deux.
2. **Ouvrir les portes** : Décrochez votre téléphone et prenez ensemble des rendez-vous avec des personnes importantes pour le projet. Des experts par exemple mais surtout des responsables de ressources, hiérarchiques des futurs équipiers de ce projet. Rencontres qu'il aurait eu du mal à obtenir seul (à lui d'être à la hauteur lors du rendez-vous bien entendu).
3. **Réunion de lancement** : Demandez-lui d'organiser une réunion de lancement avec les équipiers de projet, leurs managers, les experts concernés. Vous en ferez l'introduction.
4. **Comité de pilotage** : Organiser le premier comité de pilotage 1 à deux mois après la réunion de lancement, pour suivre le bon démarrage du projet. A lui d'organiser les suivants mais le pli sera pris.
5. **Formation** : Former-le au management de projet. Je ne vais pas vous mentir, il n'y a que deux façons de former un chef de projet occasionnel : en tutorat ou en compagnonnage. Le tutorat est une formation par un chef de projet interne, le compagnonnage par votre serviteur (externe). L'envoyer en formation intra ou inter n'a aucune utilité pour un chef de projet ponctuel, sauf si vous voulez le stresser.

A ceci, il faut ajouter la réunion mensuelle de suivi en tête à tête, qu'il vous faudra défendre contre tous les aléas de votre agenda. Cette heure investie mensuellement, ce sont des heures d'économisées par la suite en gestion de conflits, de hors-piste etc...

En résumé,

- Investissez une heure par semaine le premier mois
- Investissez une heure par mois ensuite
- Investissez quelques coups de téléphone aux acteurs majeurs
- Investissez quelques milliers d'euros dans un compagnonnage ou un tutorat
- Récoltez un projet sous contrôle, dont les livrables répondront aux attentes.

6. QUELLE GOUVERNANCE METTRE EN PLACE ?

Le plus simple est de ne rien faire. Pas de gouvernance spécifique, on gère le projet comme le quotidien. Une ou deux réunions en tête à tête avec le chef de projet, une présentation en réunion de service et le tour est joué.

Vous y avez cru ? Non, bien sûr. Sauf pour les projets mineurs dont on peut se demander s'ils sont vraiment alors des projets.

La gouvernance est cruciale pour les projets importants, stratégiques. Cela consiste à mettre en place les outils de pilotage du projet.

Prenons un exemple : Le CEO vous a demandé de dématérialiser le flux de facturation. Vous êtes DAF, vous voilà nommé sponsor du projet baptisé e-fact. Bravo !

Mais cela ne concerne t-il pas un peu aussi les opérations commerciales. Imaginez qu'une mauvaise décision du projet bloque inopinément l'émission de factures clients lors du démarrage de l'application ? Quel charivari ! Une ligne droite vers la sortie. On peut supposer aussi que le DSI aura son mot à dire.



La réunion du sponsor, du VP ComOps et du DSI, sans doute des VP Supply Chain et Achats, constituera un groupe baptisé Comité de pilotage e-fact. Cette instance de gouvernance se réunira tous les mois pour entendre le chef de projet e-fact et arbitrer sur des points majeurs, donner plus de ressources, challenger les options importantes prises etc.

Comité de pilotage : Instance de gouvernance des projets complexes comprenant les différents dirigeants impactés par le projet. Il a pour objectif d'arbitrer les options majeures du projet, de donner des moyens, de valider des décisions ou livrables majeurs du projet.

Le comité de pilotage est un minima pour les projets complexes. Mais d'autres instances peuvent être nécessaires.

Comment en effet gérer les différents managers impactés par « e-fact » mais absents du comité de pilotage et de l'équipe de projet ?

Ils ont sans doute un avis à donner ?

Ils vont vous prêter des collaborateurs pour travailler sur le projet, au détriment de leur activité quotidienne.

Il est alors important de trouver un moyen de les associer au pilotage du projet, à titre consultatif. La formule à retenir dépendra beaucoup de l'organisation de la société, de la composante géographique/éloignement etc....

En résumé :

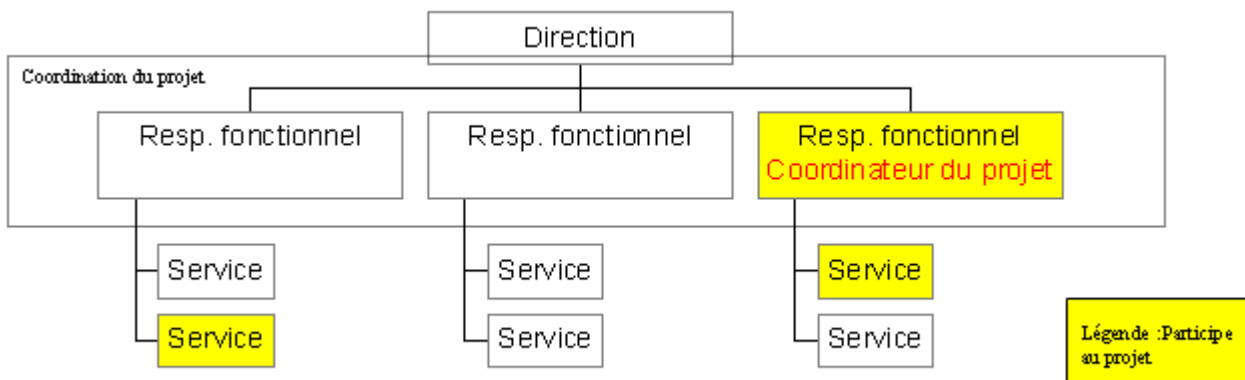
- La gouvernance passe par un comité de pilotage projet, parfois identique à un comité de direction pour les projets d'entreprise majeurs.
- D'autres instances sont à mettre en place pour gérer les niveaux intermédiaires de management (responsables fonctions, responsables des sites, responsables corporate etc..) dans les grands groupes. Au cas par cas.

7. COMMENT PRENDRE EN COMPTE L'ORGANISATION PROJET DE L'ENTREPRISE ?

Il est illusoire de mettre en place une gouvernance de projet sans prendre en compte l'organisation de l'entreprise dans son ensemble, la façon habituelle de gérer les projets en particulier.

Concrètement, les entreprises adoptent 3 types d'organisation pour gérer les projets

L'organisation fonctionnelle : Un coordinateur de projet est nommé mais ses pouvoirs sont limités. Les activités sont réalisées par les équipiers au sein des services, avec l'accord du hiérarchique qui reste maître de la priorisation des activités.

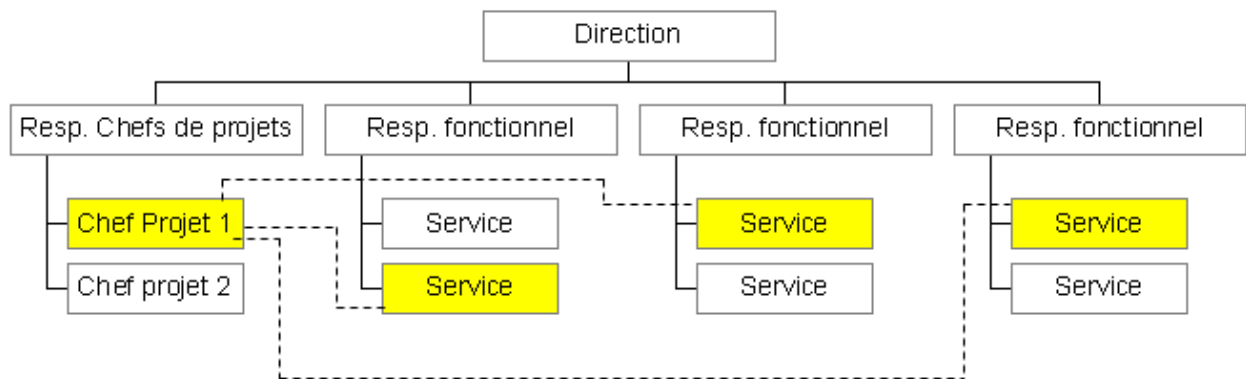


- Mode fonctionnel -

Cela impacte très peu l'organisation mais donne très peu de pouvoir au chef de projet, obligé de 'mendier' sans cesse auprès des responsables fonctionnels du temps de leurs collaborateurs.

L'organisation matricielle : un chef de projet est nommé avec un vrai mandat, et des équipiers dont une partie du temps est affecté au projet. L'équipier prend alors directement ses ordres du chef de projet, sans passer par son hiérarchie, à l'inverse du cas précédent.

Gouvernance de projet – 10 Questions clés



- Mode matriciel -

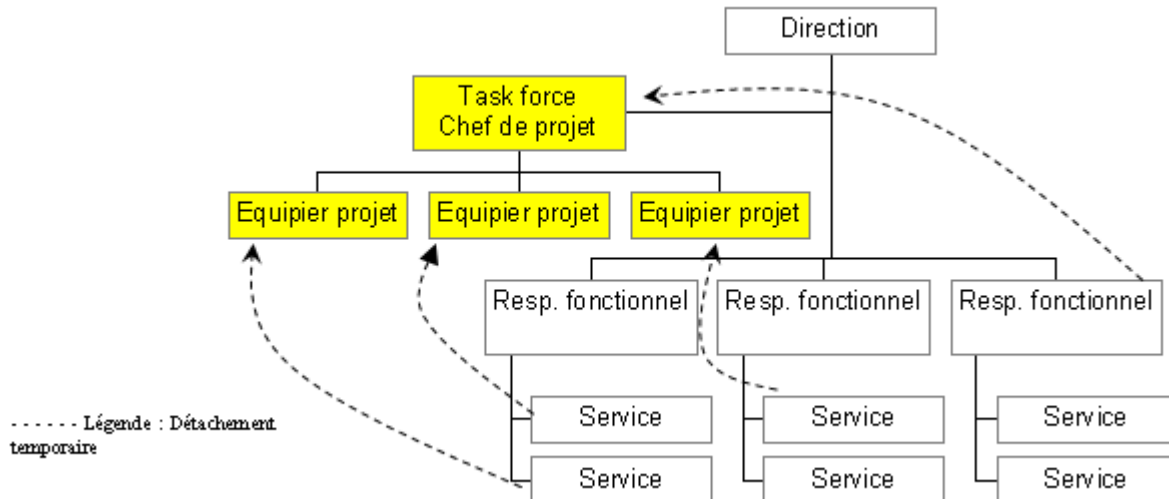
Cette organisation est très répandue en R&D, en ingénierie, dans l'automobile, le ferroviaire, bref dans tous les domaines où les projets sont centraux. Pour autant, ce n'est pas la panacée. Elle présente des avantages mais aussi des inconvénients.

| Avantages | Inconvénients |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Autorité du chef de projet - Motivation projet forte - Bonne perception client - Utilisation optimale des ressources - Cohérence entre projets - Continuité technique et entre les projets - Pas de 'recasage' des équipiers projets - Partage des responsabilités <ul style="list-style-type: none"> ▪ N+1 = encadrement technique et développement de la personne ▪ Chef de projet = encadrement dans le cadre du projet | <ul style="list-style-type: none"> - Double hiérarchie parfois lourde à gérer - Conflits de pouvoirs entre projets et fonctions - Conflits d'allocation de ressources entre les projets, entre les projets et les fonctions - La réussite est souvent perçue comme celle du projet au détriment des fonctions - Ressources pour innover et assurer la veille technologique moins disponibles |

Mode Commando/task Force : Cette dernière organisation est plus brutale dans le sens où elle détache les équipiers de leur service, le plus souvent physiquement et les parachute dans un algeco projet, ou un plateau projet, pour une période de un an à plusieurs années.

Ce fonctionnement est à réserver aux projets importants et longs, lourds, car s'il donne de grands pouvoirs aux chefs de projets, il pose aussi des questions de remplacement des équipiers, de sortie de projet, etc...

Gouvernance de projet – 10 Questions clés



- Mode Commando -

Vous avez compris que la gouvernance de projet doit tenir compte de la façon dont l'entreprise est organisée en générale, de l'organisation projet spécifique de chaque département et des besoins de votre propre projet.

Si vous êtes sponsor d'un projet de certification qualité de votre entreprise, faut-il mieux organiser le projet en mode fonctionnel, matriciel, commando ? La réponse dépend fortement de votre environnement et de l'ampleur de votre projet. Mais si déjà, vous vous posez la question, c'est que vous êtes sur la bonne voie.

En résumé : 3 modes d'organisation possibles, et des variantes, pour organiser un projet :

- Mode fonctionnel
- Mode matriciel
- Mode commando

Et pas de règle absolue pour choisir. En mode projet, tout est du cas par cas. L'important est de poser les bonnes questions.

8. QUEL TYPE DE REPORTING DEMANDER ?

Cette question est moins facile qu'il n'y paraît. Tous les managers sont habitués à obtenir du reporting de leurs équipes, à avoir des tableaux de bord de qualité.

Seulement voilà, vous n'êtes pas dans un rôle de manager ici mais dans celui d'un sponsor. C'est très différent encore une fois à cause de la relation au temps.

Dans votre rôle de manager, vos tableaux de bord se sont construits mois après mois, parfois années après années. Votre activité est bien connue, vous

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

maîtrisez le sujet. La plupart des indicateurs sortent naturellement du travail de vos collaborateurs, dont c'est parfois le travail à plein temps.

Dans votre rôle de sponsor, la donne est très différente. Il n'y a aucun tableau de bord de prêt, les indicateurs de suivi sont à définir, personne n'est en charge de produire le Reporting. Demander du Reporting est donc un effort important pour le chef de projet, du travail en plus de toutes les autres activités que bien souvent il est le seul à pouvoir produire.

Posez-vous surtout la question : du reporting pourquoi faire ?

- Dans une activité de manager, le reporting fin permet un suivi subtil de votre activité, d'améliorer le futur, de garder des traces pour de l'amélioration continue,
- Dans un projet, le reporting permet de s'assurer que l'on garde le cap. Point ! Tout le reste est secondaire.

La maille de finesse est donc très différente. L'erreur la plus fréquente des sponsors est de demander un Reporting très lourd. C'est du temps pris par votre chef de projet sur le reste (cela amoindrit donc ses chances de succès car un reporting de qualité n'a jamais fait réussir un projet !).

La bonne pratique veut que le chef de projet vous donne un reporting régulier que vous ayez le temps de lire. Soit un format A4 au mieux, un écran de blackberry au pire.

Plus pratiquement, un bon reporting de projet est constitué de :

- 5 à 10 slides présentées en comité de pilotage mensuel,
- Un mail de synthèse hebdomadaire sur les points chauds en cours.

C'est tout !

En résumé, le reporting dont vous avez besoin, c'est :

- Celui que vous avez le temps de lire,
- Celui qui prend 1h par semaine à votre chef de projet,
- Celui de 10 slides en Copil mensuel et de 10 lignes sur un mail hebdomadaire.

9. COMMENT GERER LA SURCHARGE DE TRAVAIL DES EQUIPIERS

Les projets ont une fâcheuse tendance à venir se rajouter au travail quotidien des collaborateurs de l'entreprise. En vérité, on se retrouve avec deux cas de figures :

- Les entreprises ou services très organisées en mode projet où le mode matriciel domine, où les chefs de projets sont professionnels ou quasi, où la majeure partie de travail des collaborateurs se fait sous forme de projets.

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

- Les entreprises ou services peu habitués à travailler en mode projet, avec un fonctionnement hiérarchique classique, des projets fréquents mais pas structurants, des collaborateurs effectuant de 0% à 30% de leur temps sur les projets.

Dans le premier cas, la surcharge de travail est due à l'accumulation de projets ; et aux multiples sollicitations dont sont victimes les collaborateurs, affectés à 5 ou 6 projets à la fois, avec autant de chefs de projet leur demandant de faire pour hier le sujet critique du jour.

Dans ce cas ; le sponsor a peu d'emprise sur la situation car le problème est multi-projets. La problématique est donc celle de l'organisation dans son ensemble : comment prioriser les projets, comment affecter les ressources sur les projets, comment gérer les conflits de priorité. Il y a sur ce sujet de quoi écrire quelques livres...

Notre propos dans ce guide concerne plus le second cas. Un projet inattendu (ou même prévu) vient mettre c... par-dessus tête votre beau plan de charge, ou celui du département voisin. La surcharge vient de la superposition du rôle projet des équipiers et du travail à réaliser néanmoins dans leur métier d'origine.



Comment faire...

Je pourrai vous présenter une belle approche théorique mais la vraie vie est la suivante :

- Les équipiers affectés à moins de 30% de leur temps au projet et libres de leur emploi du temps (cadres) sont désignés comme équipiers avec une légère réorganisation des activités du service pour les libérer au mieux. Le plus souvent, ils cumulent les 2 rôles et travaillent plus, le déchargement d'activités de routine restant un vœu pieux.
- Les équipiers ne pouvant gérer leur planning seul (avec une activité de production, de contrôles par exemple) doivent être formellement détachés sur le projet avec planning des jours libérés etc..
- Les équipiers cadres affectés à plus de 50% sur un projet doivent être remplacés par un CDD par exemple, sauf à vouloir mettre en péril soit le projet soit l'activité normale.

Il n'est, dans la plupart des cas, pas possible d'éviter la surcharge ! Un projet est un endroit où l'on travaille beaucoup, parfois trop (Les cas de burn-out en mode projet seraient un bon sujet de thèse d'ailleurs.)

Votre rôle de sponsor est double :

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

- Savoir jusqu'où vous pouvez aller trop loin et détacher effectivement les équipiers non-cadres et les cadres affectés à plus de 30 % sur un projet. Avec remplacement à la clé.
- Assurer de la reconnaissance pour les efforts consentis. C'est très souvent là que le bat blesse. Beaucoup d'équipiers sont prêts à faire de gros efforts pour un projet, qui bien mené est passionnant et les passionnent. Mais ils sont souvent refroidis par les signes de reconnaissance qu'ils obtiennent de leurs managers. A vous sponsor de mettre en place avec la RH un système permettant la prise en compte du travail projet dans les primes, bonus et augmentations.

En résumé : En environnement où le fonctionnement projet n'est pas la règle, la surcharge de travail est à prendre en compte pour les équipiers affectés à plus de 30% au projet et/ou non cadres (sans autonomie propre dans leur travail). Pour cela, on veillera :

- A remplacer les équipiers de projet par des CDD,
- A assurer une reconnaissance des efforts fournis avec le RH (par exemple par une évaluation par le chef de projet du travail des équipiers, pris en compte lors de l'entretien annuel pour le calcul des bonus, primes et augmentations individuelles).

10. COMMENT GERER LA FIN DE PROJET ?

La fin d'un projet est une phase délicate pour le sponsor. Nous allons d'abord nous placer dans une perspective positive : celle où le projet est un succès, ou en passe de l'être.

Dans ce premier cas, vous devez veiller à deux choses :

- Libérer les équipiers de projet et les remettre à disposition au sein de leurs unités, en veillant à ce que leur travail projet soit pris en compte par leur hiérarchie. C'est surtout au chef de projet de faire cette démarche.
- Reconnaître le chef de projet à juste titre. S'il est malin, il va arriver en entretien annuel avec ses objectifs SMART atteints, et des idées plein la tête pour progresser.

Idéalement, votre rôle de sponsor est de répondre à cette volonté de progresser. Il est même utile d'y réfléchir avant la fin du projet, dans la dernière ligne droite. Quitte à mettre le pied à l'étrier au chef de projet avant la fin, sur un nouveau poste. S'il doit faire les deux quelques semaines ou mois, pas de soucis, il est habitué à travailler beaucoup.

Vous pouvez également entamer une démarche de retour d'expérience pour savoir ce qui a bien marché sur le projet. Mais les recettes sont connues et ce travail est à réserver aux projets phares, comme signe visible du progrès de l'entreprise en conduite de projet.

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

Dans le cas contraire, lorsque le projet est une demi-réussite ou un échec cuisant, il n'y a pas de toute façon de solution satisfaisante. Des erreurs sont sans doute à rechercher dans la phase de démarrage du projet, il faut maintenant gérer les conséquences en tant que manager. Gérer la démotivation, la déception, les rancœurs générés par des projets arrêtés avant terme ou s'étant mal passés.

Inutile de chercher les responsables : c'est le duo sponsor/chef de projet qui est en première ligne : mauvais choix du chef de projet, peu d'ouverture d'esprit du chef de projet, projet mal priorisé, mal défini etc. Les causes sont infinies. Mais on sait aussi que lorsque le duo Sponsor/chef de projet fonctionne, les échecs sont rares.

En résumé : La fin d'un projet réussi se traduit par :

- La reconnaissance des équipiers,
- La reconnaissance ou promotion du chef de projet.

En cas d'échec, une remise en cause personnelle sur son rôle de sponsor est sans doute à mener.

LE COMPAGNONNAGE PEUT AIDER VOTRE CHEF DE PROJET !

COMPAGNONNAGE ?

Tout d'abord, pourquoi avoir choisi le terme de compagnonnage ?

Pour les valeurs qu'il véhicule bien entendu : respect, excellence, partage, formation etc... Je suis aussi de formation Bâtiment, il doit m'en rester quelque chose.

Enfin, je ne voulais pas employer le terme de coaching, pourtant plus facile à référencer sur Internet, car je ne suis pas coach d'entreprise, ni formé à la PNL ou à l'analyse transactionnelle.

Quand je dis coaching ici, je me réfère aux différentes écoles de développement personnel (comme celle de Palo Alto dont me parlent souvent les coachs que je connais). On trouve un annuaire des coachs de qualité sur Youman entre autres. Il me semble que l'idée est de travailler sur soi pour progresser; mais avec toutes les réserves adéquates, je ne suis pas un expert. L'idée est de creuser ses objectifs personnels et professionnels, l'adéquation entre les objectifs et la situation actuelle, ses forces et faiblesses.

QUELLE DIFFERENCE ENTRE COACHING ET COMPAGNONNAGE ?

En compagnonnage de gestion de projet, c'est infiniment plus simple. Je ne questionne pas le chef de projet pour savoir s'il est content d'être là, de toute façon il l'a rarement choisi ! Je ne lui demande pas non plus un travail sur lui pour la simple raison que le temps de s'y mettre, le projet sera achevé. Il faut se débrouiller avec ses qualités. On gère l'immédiat en compagnonnage projet, le fond en coaching.



Par contre, je me sens parfois en limite de coaching car j'essaie de 'boucher les trous'. Si je perçois le chef de projet comme peu communicant, on va essayer de trouver ensemble des solutions; par exemple en confiant cette partie à l'un de ses équipiers. S'il est peu structuré, je vais lui fournir les outils de gestion de projet adéquats et

veiller à avoir un gardien du temple au sein de l'équipe etc...

La limite se trouve parfois dans les cas les plus marqués. Si un chef de projet a un blocage réel, et est incapable de faire confiance à ses équipiers, il lui faut sans doute un coaching pour creuser le sujet. J'ai eu quelques cas similaires, mais rares. Car dans ce cas là, le chef de projet ne vient pas me voir : s'il ne fait pas confiance à ses propres équipiers, pourquoi me ferait-il confiance ?!

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

En conclusion, je suis très dubitatif sur le fait d'être chef de projet & Coach à la fois comme certaines formations le font miroiter. Question de tempo : le coaching demande de la longueur de temps (c'est une approche en profondeur à conduire dans le cadre d'un poste pérenne), le projet n'en a pas. Le compagnonnage projet, c'est de l'immédiat même s'il ne traite pas du fond. Mais réussir son projet c'est, croyez-moi, un sacré remède de qualité à bien des conflits internes !

CONCRETEMENT, COMMENT ÇA MARCHE ?

Le compagnonnage se caractérise par plusieurs spécificités, toute avec une raison bien particulière :

En tête à tête :

Ce face à face permet d'échanger librement sur le projet, ses acteurs, l'environnement. Bien entendu, tout ce qui se dit reste confidentiel. Le face à face permet surtout de travailler avec une très grande efficacité et une grande qualité d'échange. On travaille sur le projet du chef de projet, c'est très ciblé.

Par demi-journée

Cette durée de session est largement suffisante pour approfondir les points devant l'être à court terme. En outre, au bout de 3h en face à face, les murs sont souvent couverts de paper-board et les deux protagonistes bien fatigués. Cela permet aussi d'étaler dans le temps l'accompagnement de façon à assurer un compagnonnage sur plusieurs mois avec seulement un budget de quelques demi-journées.

Avec un compte-rendu

Toute session de compagnonnage donne lieu à un compte-rendu rédigé par le compagnon qui permet de synthétiser les discussions, et les recommandations faites, les actions à mener, la prochaine étape. C'est un outil essentiel de suivi du compagnonnage.

Théorie & pratique

Le compagnonnage associe théorie et pratique. Vous aurez un classeur des supports théoriques power-point sur lesquels nous revenons en fonction de besoin et des échanges.

Chaque méthode est ensuite mise en pratique sur le cas particulier du projet. (Par exemple : la méthode de gestion des objections sera illustrée sur le cas réel des objections du projet).

Sur le terrain

Si nécessaire, le compagnon assiste à une réunion de projet comme « spectateur silencieux » de façon à évaluer la qualité de la réunion de projet et débriefer ensuite avec le chef de projet sur les améliorations à apporter.

La méthode

La méthode de compagnonnage est très précise et a été mise au point sur plus de 5 ans. Elle repose sur 12 axes d'évaluation permanente et est en cours de protection intellectuelle. Le déroulement standard d'une session est le suivant :

- Accueil et "Quoi de neuf" : le chef de projet donne, selon son humeur, l'orientation et l'avancement du projet, les nouveautés, points critiques.
- Sélection : au vu des points notés, le compagnon sélectionne les points à traiter en fonction du référentiel de compagnonnage et de l'avancement du projet.
- Traitement : les points identifiés sont abordés, avec un peu de théorie si nécessaire, puis sur le cas réel du projet de façon à apporter ensemble des réponses concrètes aux problèmes du projet.
- Synthèse : au terme de la session, synthèse des différents points et recommandations pour la prochaine étape, choix de la prochaine date de compagnonnage en fonction de l'actualité du projet.
- Diffusion du compte-rendu dans les 72h au chef de projet.

Le contenu

Les thèmes abordés dans le compagnonnage sont très larges. Nous choisirons les modules répondant à votre besoin. Parmi plus de 80 modules :

- La note de lancement,
- L'organigramme des tâches
- Les acteurs projet
- La planification
- La conduite de réunion
- Gouvernance de projet
- Conduite du changement
- Projets multiculturels
- Gestion des conflits
- Négociation & influence
- Gestion du budget
- Analyse des risques
- Retour d'expérience
- ...

10 BONNES RAISONS DE PROPOSER LE COMPAGNONNAGE A VOTRE CHEF DE PROJET

Formation Sur-mesure.

Le programme de compagnonnage est adapté au besoin du chef de projet, à votre projet, à l'environnement de l'entreprise. Cette adaptation du programme est réalisée lors de l'entretien préalable. Le chef de projet est donc formé sur les points importants pour son projet et pas sur le reste.

Mise en pratique immédiate de la théorie

Chaque concept proposé est illustré par la mise en pratique sur le projet. Cela garantit une bonne compréhension des concepts et ainsi le travail est fait à 80%.

Pas de temps perdu : on travaille sur le cas réel du projet

Le compagnon vient voir le chef de projet sur site. La formation est aussi un moment de travail sur le projet, au cœur des échanges. C'est donc du temps utile au projet et non pas du temps pris sur le projet.

Formation étalée dans le temps (plusieurs mois)

Le compagnonnage a pour objectif de mettre le projet sur les rails du succès. La durée moyenne d'accompagnement est de 4 à 5 mois. Cela permet d'accompagner dans la durée et de prendre en compte les évolutions du projet jusqu'à sa mise sur les rails.

Réactivité : au moment où le chef de projet en a besoin

Former le chef de projet après le projet ou 6 mois avant n'a aucun intérêt. La formation du chef de projet doit intervenir en tout début de projet, ce qui est rarement possible avec les calendriers fixes des sessions en salle. Le compagnonnage permet de former le chef de projet quand il en a besoin, pas à contretemps.

Expertise d'un référent en conduite de projets

Je suis certifié en conduite et gestion de projet. J'ai participé à plusieurs centaines de projets (je ne les compte plus !), dans les univers très différents, de tailles très variées. Cette expertise me permet de cibler rapidement le besoin et les actions à mener.

Pas de déplacement en formation, le compagnon vient sur votre site

Bien sur, cela économise du temps et de l'énergie au chef de projet. Mais surtout cela me permet de voir l'environnement du projet, de comprendre l'entreprise, le projet. C'est très important d'avoir ces données pour un compagnonnage de qualité.



Taux de réussite : 100% des projets accompagnés menés à terme

Cela signifie que tous les projets ont été menés à terme, ce qui est loin d'être la règle en conduite de projet. Mais surtout, les chefs de projets accompagnés ont tous tirés bénéfice de leur accompagnement et de leur passage en mode projet.

Coaching très opérationnel et pragmatique

La grande force du compagnonnage est d'être souple et adaptable. On s'adapte au besoin du chef de projet, on n'oblige pas celui-ci à rentrer dans le moule du

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

processus consulting maison. On ne développe pas non plus de grandes théories mais du « pratico-pratique ».

R.O.I excellent : le compagnonnage coûte entre 1% et 1‰ des projets

Le retour sur investissement est colossal. Prenez le coût total de votre projet, en y incluant coût des investissements et des équipiers (Comptez 70K€/an/équipier plein temps), et calculez le coût d'un mois de retard ? Comparez aux quelques milliers d'euros que va coûter le compagnonnage...

ESSAI GRATUIT COMPAGNONNAGE

Pourquoi proposer un essai gratuit de compagnonnage ?

Pour promouvoir la méthode qui a maintenant fait ses preuves et peut être élargie sur un plus grand nombre. Le compagnonnage a également l'avantage suivant : **l'essayer c'est l'adopter !**

Je n'ai jamais vu un chef de projet travailler une première fois avec moi puis ne pas souhaiter continuer le compagnonnage. La valeur ajoutée de la démarche est trop importante.

Jusqu'ici, la promotion du compagnonnage se fait par bouche à oreille. J'aimerais en faire profiter un plus grand nombre de chefs de projets. Aussi, je propose à votre chef de projet de tester le concept en 4 étapes :

1. Votre chef de projet prend contact avec moi par le biais du site www.coopil.fr en précisant en quelques mots l'objectif du projet, son profil, depuis quand il est nommé etc...
2. Nous ferons ensuite un point par téléphone. Je le contacte sur un fixe. Je lui poserai des questions précises, il me précisera ses attentes et nous déciderons ensemble de la suite à donner.
3. La session de compagnonnage se fera ensuite dans vos locaux (Paris & Lyon/Grenoble en priorité, couloir Paris/Marseille ensuite).
 - a. Cette première session fera 2h, dans une salle de réunion avec paper-board. Nous travaillerons sur l'état des lieux du pilotage de son projet (sauf autre souhait particulier de sa part).
 - b. Au terme de ce compagnonnage, je lui adresserai un compte-rendu reprenant les points ainsi que des recommandations court-terme pour le pilotage du projet.
 - c. Une proposition de compagnonnage lui sera également adressée avec détail du programme de compagnonnage. La première session réalisée ensemble sera inclus dedans et gratuite. L'offre, et la gratuité de la première session, est valable 1 mois.
4. Si vous donnez suite, nous poursuivrons ensemble pour la réussite du projet. Dans le cas contraire, vous aurez eu de précieuses indications de ma part pour la réussite du projet.

Gouvernance de projet – 10 Questions clés

Erreur à éviter : se dire que l'on verra bien, si cela va mal, on fera appel au compagnon. C'est une grossière erreur de chef de projet, un projet mal parti est très difficile à rattraper et le risque de changer le chef de projet est réel.

Le compagnonnage est efficace en début de projet ; c'est du préventif, pas du curatif.

CONCLUSION

Il ne vous aura pas échappé que j'ai beaucoup insisté sur le rôle du sponsor dans la conduite de projet. J'ai pour habitude de dire aux chefs de projets que j'accompagne :

**« Problème d'équiper : petit problème –
Problème de sponsor : gros problème »**

Lorsque le binôme Chef de projet/sponsor ne fonctionne pas, le projet est en péril et il me faut alors des trésors d'ingéniosité et d'adresse pour faire réussir le projet et le chef de projet, ce qui reste mon objectif premier.

Avoir une idée, initier un projet est très facile. En faire une réussite est très complexe.

L'idée fausse la plus répandue chez les sponsors est la suivante : Je sais gérer des grosses équipes en management classique, je sais donc jouer mon rôle de sponsor, la différence n'est pas si grande.

Si je retourne la situation, je pourrai dire : je sais conduire des projets très complexes et importants, je suis donc à même de conduire une équipe de plusieurs dizaines/centaines de personnes comme manager hiérarchique. A votre place !

Vous avez sursauté ? Donc vous avez compris !

Le meilleur conseil que je peux vous donner pour votre rôle de sponsor est de ne pas le prendre à la légère. Je serai ravi d'échanger avec vous sur ce sujet dans le cadre du compagnonnage de votre chef de projet. Ensemble, la réussite est assurée.

A bientôt !

Tanguy Le Dantec

Tanguy.ledantec@coopil.fr