

SOMMAIRE

Remerciements	13
Préface	15
Introduction	19
La mesure de la performance.....	20
Comment font-ils ?	20
Pourquoi devenir meilleur ?.....	20
Concrètement, comment faire ?.....	21
CHAPITRE 1	
Le leadership.....	27
1. L'authenticité.....	29
2. L'attention	30
3. La persuasion	31
4. Le leadership en pratique.....	33
CHAPITRE 2	
Chef de projet : le patron du projet	35
1. Se positionner en patron.....	37
Pratique n°1 • Identifiez le « vrai » chef de projet	37
Pratique n°2 • Positionnez-vous en chef	38
Pratique n°3 • Le projet, cette monarchie	38
Pratique n°4 • « Le projet, c'est vous »	39
Pratique n°5 • Demandez une lettre de nomination	39
Pratique n°6 • Restez humble	40

Pratique n°7 • Vous êtes le VRP de votre projet.....	40
Pratique n°8 • Apprenez à dire « non » ... avec tact.....	41
2. Positionner le projet dans son environnement	41
Pratique n°9 • Comprenez comment votre projet s'intègre dans la stratégie de votre entreprise	41
Pratique n°10 • Formez votre hiérarchie au mode projet.....	45
Pratique n°11 • Présentez des avancées rapides à votre management	46
Pratique n°12 • Votre projet, rien que votre projet, juste votre projet..	46
Pratique n°13 • Gardez le client en tête.....	48
Pratique n°14 • Prenez du recul par rapport à votre projet	48
Pratique n°15 • Posez des questions directes et précises à votre hiérarchie	49
3. Agir avec pragmatisme.....	49
Pratique n°16 • Restez pragmatique.....	49
Pratique n°17 • « Mouillez » votre chemise.....	50
Pratique n°18 • Rencontrez votre client.....	51
Pratique n°19 • Au démarrage de vos projets, il est urgent d'attendre.	52
Pratique n°20 • Refaites une réunion de lancement du projet quand vous en prenez la charge	53
Pratique n°21 • Au lancement d'un projet, prévoyez toujours des actions court-terme.....	53
Pratique n°22 • Partagez vos problèmes.....	53
Pratique n°23 • Sachez dire « je ne sais pas »	54
Pratique n°24 • Demandez leur avis à vos collaborateurs.....	54
Pratique n°25 • Dans une grande entreprise, un de vos collègues a réponse à votre question.....	54
Pratique n°26 • Consultez également des extérieurs.....	55
Pratique n°27 • Sachez qui travaille et impute sur votre projet.....	56
Pratique n°28 • Ayez plusieurs plannings	57
Pratique n°29 • Gardez de la marge en fin de planning et ne la divulguez pas au client.....	57
Pratique n°30 • Etablissez un plan d'actions efficace	58
Pratique n°31 • Priorisez	59
Pratique n°32 • Soyez efficace avec vos comptes-rendus.....	61
Pratique n°33 • Accueillez votre obligation de <i>reporting</i> avec joie	61
4. Rester positif dans l'incertain	62
Pratique n°34 • Soyez un éternel optimiste-pessimiste-réaliste	62
Pratique n°35 • Prenez l'habitude de dire « risques <u>ET</u> opportunités »	63
Pratique n°36 • Gardez un « risk-mindset »	63

Pratique n°37 • Connaissez votre approche par rapport aux risques et celle de votre équipe.....	64
Pratique n°38 • Pensez « PTC ».....	66
Pratique n°39 • Posez-vous les trois questions de l'analyse de risques	68
Pratique n°40 • Voyez le positif dans toute difficulté.....	68
Pratique n°41 • Gardez le sourire.....	70
Pratique n°42 • Focalisez votre attention sur les opportunités.....	70
5. Anticiper.....	71
Pratique n°43 • Anticipez, projetez-vous dans l'avenir	71
Pratique n°44 • Voyez loin et agissez court.....	72
Pratique n°45 • Modifiez le projet au début, pas à la fin	72
Pratique n°46 • Déterminez ce qui pilote votre projet	72
Pratique n°47 • Pensez dès le début aux critères d'évaluation du succès du projet par le client.....	74
Pratique n°48 • Ne confondez pas re-prévision et nouvelle référence.	77
Pratique n°49 • Impliquer les fonctions aval le plus en amont possible.....	78
Pratique n°50 • Prêtez une attention toute particulière aux « détails qui tuent »	79
Pratique n°51 • Portez une attention toute particulière aux interfaces	80
Pratique n°52 • Classez les exigences clients en trois catégories	80
Pratique n°53 • Soyez curieux	81
Pratique n°54 • Innovez	81
Pratique n°55 • Facilitez la vie de votre successeur	81
Pratique n°56 • Filtrez le stress.....	82
6. Penser en leader	83
Pratique n°57 • Prenez du plaisir !.....	83
Pratique n°58 • Restez souple mais ferme face aux évolutions	83
7. Agir en leader.....	83
Pratique n°59 • Bousculez les habitudes et changez les règles	83
8. Gérer son temps en leader.....	85
Pratique n°60 • Respectez la table des lois	85
Pratique n°61 • Evitez le multitâche	86
9. Le leader de projet en voyage.....	87
Pratique n°62 • Occupez-vous en attendant l'avion ou dans le train...87	
Pratique n°63 • Ayez une carte avec les localisations des acteurs du projet	88
Pratique n°64 • Demandez à l'hôtel un <i>pick-up</i> à l'aéroport	89

Pratique n°65 • Ayez un peu de monnaie locale	89
Pratique n°66 • Anticipez vos moyens de communication	89
Pratique n°67 • Attention aux visas !	90
Pratique n°68 • Réservez l'avion d'après	90

CHAPITRE 3

L'humain au cœur du projet : l'équipe 93

1. Manager son équipe projet	95
Pratique n°69 • Intéressez-vous aux gens	95
Pratique n°70 • Connaissez les autres cultures et sachez les bouleverser.....	95
Pratique n°71 • Soyez un traducteur	96
Pratique n°72 • Ramenez toujours votre équipe à la finalité du projet.	97
Pratique n°73 • Présentez les enjeux du projet à votre équipe.....	97
Pratique n°74 • Transformez vos réunions d'avancement en réunions de travail	98
Pratique n°75 • Influencez avec éthique.....	99
Pratique n°76 • N'attendez pas la fin du projet pour célébrer.....	101
Pratique n°77 • Ne donnez pas d'ordre, demandez de l'aide.....	102
Pratique n°78 • Donnez le droit à l'erreur	102
Pratique n°79 • Incluez dans le groupe tout individu	103
Pratique n°80 • Utilisez et développez les compétences de chacun .	103
Pratique n°81 • Exprimez la place de chacun dans le processus de création de valeur	104
Pratique n°82 • Développez la confiance de l'équipe pour créer la performance	104
Pratique n°83 • Utilisez la valeur acquise pour motiver vos équipes.	104
Pratique n°84 • Définissez les délais et le planning avec votre équipe	105
Pratique n°85 • Identifiez qui ne fait pas quoi	106
Pratique n°86 • Restez accessible.....	106
Pratique n°87 • Adaptez votre leadership à la phase dans laquelle se trouve votre équipe.....	106
Pratique n°88 • Facilitez la vie de vos collaborateurs et de leur hiérarchie	108
Pratique n°89 • Crevez l'abcès	110
Pratique n°90 • Formez votre équipe au multiculturel	110
2. Gérer son client	111
Pratique n°91 • Connaissez les objectifs de votre client.....	111
Pratique n°92 • Demandez au client de se référer au contrat	112

Pratique n°93 • Archivez les communications	113
Pratique n°94 • Mettez votre <i>claim</i> dans le budget de votre client....	113
Pratique n°95 • Un descopage, ça coûte plus cher.....	114
Pratique n°96 • Ne cherchez pas à être excellent ; juste meilleur que l'autre.....	115
Pratique n°97 • Pilotez les obligations de votre client	115
Pratique n°98 • Ne cachez pas les problèmes à votre client, soyez franc	117
Pratique n°99 • Facturez les devis ou faisabilités	117
3. Gérer ses fournisseurs	118

CHAPITRE 4

Développer le collaboratif..... 119

1. Communiquer en leader.....	121
Pratique n°100 • Communiquez, communiquez, communiquez	121
Pratique n°101 • Cartographiez les parties prenantes.....	121
Pratique n°102 • Etablissez très tôt les attentes	122
Pratique n°103 • Expliquez la façon dont vous attendez que votre équipe communique avec vous	122
Pratique n°104 • Définissez les flux de communication avec votre client.....	123
Pratique n°105 • Créez un format standard de courriel pour communiquer avec votre client.....	124
Pratique n°106 • Donnez un nom à votre projet.....	125
Pratique n°107 • Demandez à vos fournisseurs des rapports d'avancement périodiques.....	125
Pratique n°108 • Que répondre quand un client parle de délai, de modification de périmètre, ou de coût à un membre de l'équipe projet ?	125
Pratique n°109 • Formez également votre hiérarchie	126
Pratique n°110 • Définissez une gouvernance avec votre client.....	126
Pratique n°111 • Définissez une gouvernance avec votre hiérarchie..	127
Pratique n°112 • Chacun doit partager son savoir et son expérience	128
Pratique n°113 • Soyez clair sur les acronymes.....	128
Pratique n°114 • Développez vos compétences d'orateur.....	129
Pratique n°115 • Vérifiez que vous comprenez et que vous êtes compris	129
Pratique n°116 • Rassurez votre hiérarchie : construisez un tableau de bord	130

Pratique n°117 • Utilisez des visuels dans vos rapports d'avancement	131
Pratique n°118 • Allez voir votre hiérarchie avec des propositions de résolution des problèmes	131
Pratique n°119 • Utilisez le management visuel.....	132
2. Gérer ses courriels en leader	133
Pratique n°120 • Utilisez comme structure d'objet des courriels : [NOM DU PROJET] – Sujet.....	133
Pratique n°121 • Limitez vos courriels à un seul sujet.....	133
Pratique n°122 • Ne cliquez pas sur « envoyer ».....	133
Pratique n°123 • Soyez orienté « action ».....	134
Pratique n°124 • Vous êtes toujours responsable.....	134
Pratique n°125 • Par courriel, communiquez avec des PDF.....	135
Pratique n°126 • Ne résolvez pas un conflit par courriel.....	136
Pratique n°127 • Utilisez une boîte e-mail du projet.....	136
Pratique n°128 • Souvenez-vous que.....	137
3. Manager son contrat	137
Pratique n°129 • Un contrat... pour quoi faire ?	137
Pratique n°130 • Partagez votre contrat avec votre équipe.....	138
Pratique n°131 • Imprimez votre contrat en format A5	140
Pratique n°132 • Organisez des lectures de contrat	140
Pratique n°133 • Ne vous fiez pas aux fichiers natifs.....	141
Pratique n°134 • Suivez les évolutions du contrat, ne vous fiez pas au client pour cela	141
Pratique n°135 • Relisez votre contrat !	142
Pratique n°136 • Si vous avez un doute, demandez au client !	143
Pratique n°137 • Dans le contrat, stipulez des dates relatives	143
Pratique n°138 • Commencez dès le début du projet à classer la documentation	144
Pratique n°139 • Tracez les décisions non-prises.....	144
Pratique n°140 • Créez une frise chronologique de vos dates clés et mettez-la à jour	145
Pratique n°141 • Schématisez l'arborescence documentaire de vos contrats	147
4. Le leader en négociation	149
Pratique n°142 • Il n'y a pas de négociation gagnante sans stratégie	149
Pratique n°143 • Pour un vrai <i>win-win</i> , co-construisez la solution.....	149
Pratique n°144 • Dépassez et enlevez l'émotion	152
Pratique n°145 • Préparez votre négociation.....	152

Pratique n°146 • Revenez au besoin, ne vous arrêtez pas à la première issue possible.....	152
Pratique n°147 • Pensez à conclure la négociation – l'autre ne le propose pas toujours	153
Pratique n°148 • Mettez-vous dans la peau de l'autre.....	153
Pratique n°149 • Définissez vos objectifs et marges de manœuvre... ..	153
Pratique n°150 • Ne lâchez rien sans contrepartie, aussi petite vous semble-t-elle	155
Pratique n°151 • Reformulez.....	156

CHAPITRE 5

Tools • les outils du leader157

1. Quelques outils	159
Pratique n°152 • Votre cerveau !	159
Pratique n°153 • Papier – crayon.....	159
Pratique n°154 • Respectez les règles d'un bon brainstorming	159
Pratique n°155 • Formez-vous	161
2. Gérer la qualité	161
Pratique n°156 • Précisez les limites et ce qui n'est pas fait.....	161
Pratique n°157 • Utilisez le <i>mind-mapping</i> pour l'organigramme des tâches.....	162
Pratique n°158 • Ayez une « main-courante »	165
Pratique n°159 • Utilisez l'outil « CQQCOQP ».....	167
Pratique n°160 • Concevez une <i>check-list</i> des livrables.....	168
3. Piloter les coûts	168
Pratique n°161 • Dans votre budget, ayez quelques lignes « cachées ».....	168
Pratique n°162 • Calculez votre reste-à-faire.....	169
Pratique n°163 • ... et votre coût à terminaison	171
Pratique n°164 • Dans un tableau, ayez toujours une colonne « commentaires »	172
4. Maîtriser les délais	172
Pratique n°165 • Ne commencez pas sans planification	172
Pratique n°166 • Commencez par un planning séquentiel.....	172
Pratique n°167 • Utilisez les rappels Outlook	173
Pratique n°168 • Positionnez judicieusement les dates majeures	173
Pratique n°169 • Le diagramme temps-temps	173
Pratique n°170 • Pilotez les délais de votre projet par le <i>cash-out</i>	176

Pratique n°171 • Ne parlez plus de rétro-planning 177
5. Utiliser les outils digitaux 180

CHAPITRE 6

Développer une filière 5 étoiles en entreprise 181

1. Les bénéfiques 183
2. Les personnes 184
3. Les process 192
4. Les outils 193
5. L'animation de la filière 194

Conclusion 197

Pratique n°172 • Amusez-vous et prenez du plaisir ! 197

Et après 199

Bibliographie pour chef de projet exigeant 201

Table des figures 203