

CONSEILS A UN DIRECTEUR DE PROJET

Le poste de Directeur de projet, notamment informatique, est un poste à haut risque. Beaucoup pensent qu'il est un tremplin pour leur carrière. En définitive, il y a peu d'élus, beaucoup de déçus et de nombreuses désillusions.

Plusieurs raisons à cela :

- Tout d'abord, le projet est par définition une aventure risquée, qui s'inscrit dans une histoire collective. Malgré tous vos efforts et votre bonne volonté, rien ne garantit le succès de votre projet ainsi que l'atteinte des objectifs fixés. Par conséquent, rien ne garantit que vous puissiez tirer, en termes de promotion, les bénéfices de votre implication personnelle.
- Ensuite, diriger un projet est une activité chronophage, qui va occuper tout votre temps et consommer toute votre énergie. Dit autrement, vous n'aurez plus l'occasion de gérer votre carrière.
- Enfin, sauf à de très rares exceptions, les Directions des Ressources Humaines appréhendent relativement mal cette fonction. Lors de la prise de poste, on vous assure un avenir post projet radieux. A l'arrivée vous vous retrouvez bien seul : le poste promis a déjà été attribué, on vous a oublié...

En conclusion, quand vous avez fait ce choix de carrière – prendre la direction d'un grand projet (informatique) – vous vous devez de réussir. Cette réussite se mesure à deux niveaux : vous avez obtenu des résultats, vous êtes apprécié.

Forts de notre expérience, nous avons acquis la conviction que la réussite du Directeur de projet repose principalement sur les 7 points suivants.

Le Directeur de projet est naturellement un manager, ce qui suppose de maîtriser parfaitement 4 activités.

1. La fixation des objectifs : chaque entité contributrice doit parfaitement savoir ce qu'il doit faire, et intégrer les objectifs qui lui sont assignés. Le Directeur de projet doit être en mesure de fixer les objectifs de ses principaux collaborateurs et de veiller à ce que ces derniers agissent de même vis-à-vis de leurs équipes.
2. Le contrôle (ou la mesure) de l'avancement : il ne suffit pas de définir des objectifs individuels, encore faut-il mesurer les travaux réalisés et vérifier qu'ils sont en adéquation avec le plan de route. Sans ce contrôle permanent, le Directeur de projet prend le risque de ne pas anticiper un retard, une dérive et le développement d'un travail inefficace.

3. Le bilan du contrôle, qui consiste à savoir féliciter ceux qui travaillent correctement et réprimander ceux qui s'écartent volontairement ou non du plan de route défini. Cette action est primordiale. Le Directeur de projet est, nous l'avons dit, un manager et à ce titre il doit savoir faire preuve d'autorité et de pédagogie : reconnaître et valoriser les succès, mais également reconnaître et blâmer quand cela est nécessaire. Mais attention, réprimander ne consiste pas à dévaloriser. C'est au contraire avoir le courage de montrer du doigt un dysfonctionnement et être capable, avec l'intéressé, de définir les moyens de progresser, et de l'encourager.
4. L'écoute : un bon manager n'est pas celui qui assène son message, puis retourne s'enfermer dans son bureau pour analyser ses tableaux de bord. Un bon manager est au contraire celui qui sait écouter, qui laisse parler, de manière à comprendre l'origine des difficultés rencontrées, quelles que soient leur nature. Un manager qui n'écoute pas est un manager à qui on finit par cacher la réalité et qui se retrouve totalement isolé.

En plus des qualités strictes de manager, le Directeur de projet doit être un homme de conviction et un homme d'action.

5. Le traitement des problèmes : sur un projet, chaque jour est un défi, qui se résume à recenser, comprendre et résoudre l'ensemble des difficultés rencontrées. Le Directeur de projet doit être à l'affût du moindre signe de dérèglement. Il doit répondre à toutes les sollicitations, en apportant une réponse précise et efficace. Face à tout dysfonctionnement, il doit être celui qui apporte la clarté, par son esprit de synthèse, et la solution, par son esprit d'initiative. Rien ne doit être remis au lendemain. Tout doit être traité en temps réel, sereinement. En effet, rapidité de réaction ne signifient nullement précipitation et agitation.
6. Le rythme et la cadence : le projet regroupe un ensemble de personnes, qui agissent ensemble ou séparément, pour atteindre un objectif commun. Pour que tout fonctionne, le Directeur de projet doit devenir un chef d'orchestre et battre la mesure. Un projet qui avance bien est un projet qui a du rythme, de la régularité. Cette cadence se matérialise par une gestion du temps stricte, un respect des horaires, et une organisation exemplaire des réunions et comités.
7. Le rappel permanent des objectifs du projet : le projet doit être vécu par l'ensemble des équipes comme un destin commun. Tous les efforts doivent être orientés dans le même sens, vers un point focal unique. Régulièrement, le Directeur de projet se doit de rappeler le sens du projet, au double sens de direction et de signification. Quand une décision est prise, elle doit l'être au regard des objectifs du projet. Une équipe ne peut pas être motivée si elle ne sait pas précisément ou si elle a perdu de vue le sens de son existence.

VCM Conseil - 2009