

Sommaire

Préambule.....15

Introduction

Un domaine stratégique pour l'entreprise17

Management de projet : de quoi s'agit-il ?18

La dimension humaine des projets.....20

Thématiques et cible21

Partie I

Les principaux acteurs du projet dans l'entreprise.....23

Chapitre 1

Les relations des acteurs du projet au projet lui-même.....25

Anthropomorphisme et relations imaginaires.....25

Le projet comme personne25

Relations imaginaires autour du projet26

Relativiser.....27

Enjeu narcissique.....28

Une identification nécessaire28

Dangers.....30

Quelques précautions32

Désir et investissement dans le projet.....32

Une motivation indispensable32

Limiter l'excès33

Chapitre 2

Les relations des dirigeants aux projets de l'entreprise	37
Le cadre conflictuel de l'incertitude	37
Dysfonctionnements et pistes pour les surmonter	38
Parti pris	38
Manque d'ambition, d'imagination ou de volontarisme	40
Ambivalence.....	41
Focalisation sur le chemin dans l'oubli de la destination	43
Enfermement dans les méthodes	43
Défaut de méthode.....	44
Projet souffre-douleur ou tête de Turc.....	45
Projet chouchou	47
Projet de Polichinelle.....	49

Chapitre 3

Les relations au sein de l'équipe projet	55
L'organisation du projet prévoit-elle une équipe ?.....	55
Un manager de projet avec peu ou pas d'équipe dédiée	55
Un manager de projet pilotant un groupe projet	56
Un manager de projet avec une équipe projet dédiée	57
Un comité de pilotage avec ou sans manager de projet	58
Comment constituer une équipe ?	61
Définir la notion d'équipe	61
« Team building » : quelle condition pour une dynamique d'équipe ?	62
La question de l'autorité du manager.....	63
Critères essentiels	69
Autres critères : les personnalités au sein du groupe	74
Comprendre la dynamique des relations dans le groupe projet	79
Axes opératoires des relations du groupe.....	79
Trois archétypes de groupe projet.....	85
Application : les outils du management	93
Utilisation des axes et des archétypes	93
Faire mieux que match nul.....	95

Partie II

Le manager au cœur des enjeux humains du projet 99

Chapitre 1

Les relations du responsable de projet à l'extérieur de son équipe 101

Un ressort essentiel de l'avancée des projets 101

Les écueils relationnels du manager de projet..... 102

Le chef de projet « parano » 102

L'égocentrique angélique..... 106

Le technocrate..... 108

Chapitre 2

Négocier efficacement avec tous les intervenants 113

Préparez et menez vos réunions comme des négociations..... 114

La relation prestataire/client 114

La négociation comme confrontation et ajustement
de deux désirs 115

Efficacité et limites de la négociation 116

Formulez vos convictions et acceptez d'en changer 118

Pouvoir et devoir de recommandation..... 118

À qui et quand présenter ses recommandations 119

Freins à l'expression d'une recommandation 121

Implications pour la hiérarchie..... 121

Sources et dangers de l'absence de recommandation..... 122

Excès inverse 127

Sachez ce que vous voulez obtenir : explicitez votre objectif..... 127

Déterminez un objectif pertinent 127

Liens entre objectif et contenu 131

Ciblez efficacement objet, participants et ordre du jour 132

Utilité et utilisation de l'ordre du jour..... 133

Choisir le nombre de participants et de points à traiter 133

Les entretiens en comité restreint 135

Les réunions nécessitant une préparation..... 136

Confirmations écrites et comptes-rendus..... 137

Annoncez le programme... et commencez par la fin..... 139

Dites quoi, comment, vers quoi.....	139
Comment annoncer le programme en début d'entretien	142
Faut-il annoncer son objectif d'emblée ?.....	146
Annoncez le programme en cours et en fin d'entretien	149
Écoutez, acceptez l'autre et faites-le travailler	151
Anticipez, mais accueillez et suscitez l'imprévu	151
Assumez votre désir, respectez celui de l'autre.....	152
Faites travailler l'autre	154
Outils en cas de panne.....	155
Accusez réception	156
Maîtrisez ou acceptez vos émotions	157
Jouez l'idiot : la stratégie de l'angélisme.....	157
Acceptez et verbalisez vos émotions	162
Ne jouez plus : dansez, maintenant !.....	166
Partie III	
Relations et cohérence entre plusieurs projets parallèles.....	169
Chapitre 1	
Les relations entre les projets	171
Typologie des relations entre projets.....	172
Pondération des projets : l'axe hiérarchique	172
Articulation des projets : l'axe fonctionnel.....	174
Leviers managériaux	182
Objectifs du management	182
Outils du management.....	183
Chapitre 2	
Étude de cas	187
Contexte.....	187
Deux projets incompatibles	188
Dynamisation de la dialectique.....	190
Analyse des relations inter projets	190
Identification des vecteurs partagés.....	191

Évolution de la situation	193
Suite et fin des événements.....	194
Analyse.....	195
Conclusion	197
Index	199