

Chef de projet occasionnel : les 10 erreurs qui ruinent vos projets

[Carole Ivaldi](#)

L'expertise technique des chefs de projet occasionnel justifie qu'ils soient nommés chef de projet. Mais peu d'entre eux sont véritablement formés au management de projet. De fait, ils commettent 2 types d'erreurs : des erreurs méthodologiques et des erreurs liées au management des équipes.



Les erreurs méthodologiques

Erreur n°1 : Se jeter dans l'action immédiatement

La phase de préparation du projet constitue 50 % de son succès. Ce travail incontournable va permettre de baliser tous les risques que le chef de projet peut rencontrer. « Il ne faut pas céder à la pression. Au contraire il faut se dire « stop, j'évalue », puis « stop, je prépare » »,

insiste Christine Gazounaud, consultante formatrice chez Cegos.

Erreur 2 : Négliger l'élaboration de certains outils

Dans la phase de préparation, certains outils bien connus permettent de lever les ambiguïtés. Par exemple :

- L'organigramme des [tâches](#) (ou W.B.S en anglais), pour être sûr de n'avoir rien oublié
- La [matrice RACI](#), permet de clarifier qui fait quoi.

[Voir notre formation : Chef de projet occasionnel](#)

Erreur n°3 : Mal identifier les parties prenantes

En amont, **le chef de projet n'a pas toujours une vision suffisamment fine de toutes les parties prenantes du projet et de leurs besoins.** Il faut absolument identifier toutes les personnes qui vont y participer ou être impactées. Les enjeux : communiquer, éviter de se faire des ennemis sans le savoir, connaître les exigences de chacun pour les satisfaire selon les critères validés.

Erreur n°4 : Ne pas être nommé officiellement « chef de projet »

S'il n'a pas été nommé officiellement pour la mission, **le chef de projet occasionnel aura du mal à asseoir sa légitimité, à obtenir une vraie clarification de son périmètre d'action ainsi que de celui des parties prenantes.**

Idéalement, quand vous pouvez avoir un [entretien avec le commanditaire du projet](#), il faut demander une clarification de tous les éléments qui ont conduit à la naissance de ce projet. **C'est un challenge pour le chef de**

projet occasionnel que de récupérer toutes ces informations (les enjeux, ceux du client, ceux de l'entreprise, les bénéfices attendus etc.) et ainsi **ne laisser la place à aucun flou, aucune ambiguïté.**

Erreur n°5 : Repousser à plus tard la communication autour du changement

Le chef de projet occasionnel doit **se préoccuper de la communication dès le démarrage du projet.** Il doit rapidement valider qui sera responsable de la communication et de l'accompagnement autour du changement que le projet peut induire. **Les enjeux : dépister les résistances au plus vite, planifier les actions nécessaires**

Les erreurs liées au management de l'équipe

Erreur n°6 : Sous-estimer la dimension humaine dans le management de projet

Le chef de projet ne doit pas négliger les soft skills dans le management d'équipe. Parmi elles, [les composantes de l'intelligence émotionnelle](#) sont des aptitudes indispensables.

Tout chef de projet occasionnel devrait développer son assertivité afin de connaître ses propres peurs et les modes de management néfastes qu'elles peuvent engendrer. Une manifestation malheureusement fréquente : par peur de paraître incompetent, on tombe dans l'hypercontrôle.

[Travailler son assertivité avec notre formation : » Maîtrise et affirmation de soi – Assertivité niv. 1"](#)

Erreur n°7 : « Oublier » de déléguer

Le chef de projet ne peut être expert en tout, raison pour laquelle il va constituer une équipe réunissant des profils divers ayant des compétences différentes reconnues par l'entreprise. Une erreur fréquente est de ne pas s'appuyer sur tous les membres de l'équipe, de ne pas suffisamment les responsabiliser. « **Peu impliqués, les membres de l'équipe risquent de se démotiver, ne faire que le minimum, et oublier d'alerter sur les impacts de certains paramètres sur le projet... Le chef de projet se coupe alors d'une mine d'informations qui permettrait de mieux gérer le déroulement du projet** et se retrouve à tout faire ! », explique Christine Gazounaud.

Erreur n°8 : Ne pas favoriser l'esprit d'équipe

« L'intelligence de groupe, l'esprit d'équipe n'arrive pas par hasard. Il faut beaucoup d'écoute et de crédibilité afin d'instaurer un climat de confiance. **Ne pas rencontrer chacun des membres de l'équipe du projet avant toute chose est une erreur.** Cela va permettre de déminer les peurs que chacun peut avoir par rapport à ce projet. Les rituels mis en place dès le départ vont contribuer à asseoir le rôle et les missions de chacun de manière claire », conseille Christine Gazounaud.

Trois rituels sont incontournables :

- Les [entretiens de délégation](#),
- La réunion de lancement
- Et les réunions d'avancement.

Erreur n°9 : Ne pas connaître les ressorts des dynamiques d'équipe

En fonction des phases du projet, l'équipe se comporte différemment. Cela va nécessiter d'adapter son style de management.

Certaines réunions, comme celles de la structuration du projet, peuvent générer des débats houleux. « Il faut s'y attendre, s'exclame Christine Gazounaud. Il peut exister des antagonismes au sein d'une équipe lorsque les expertises se confrontent. Le chef de projet doit alors écouter, modérer si besoin, avant de trancher ». On parle alors de style participatif. Mais dans d'autres phases, le persuasif, le délégatif ou le directif seront plus pertinents.

Erreur n°10 : Mal préparer les réunions avec le comité de pilotage

Toute l'équipe doit être mobilisée en vue de ces réunions car elles nécessitent en amont un travail important d'analyse et de synthèse. Le temps de préparation des éléments qui vont aider la gouvernance à trancher doit être anticipé par le chef de projet.

Faire du lobbying, en discutant de manière informelle avec les membres en amont, permet aussi de gagner un temps précieux pour tous.

Lire aussi : [Maîtrisez-vous les compétences nécessaires pour vos projets ?](#)