

**1**

# **Comprendre le management de projet**



# 1 Quelle est la conception des auteurs de cet ouvrage ?

L'objectif de cet ouvrage est de présenter une palette d'outils éprouvés aux gestionnaires et managers, afin de faciliter leur travail de chef de projet concernant l'analyse, la planification et la structuration des problèmes rencontrés tout au long du déroulement. Certains de ces outils, apparemment moins formels, doivent aussi produire la nécessaire implication des participants tout au long d'un projet, sous la houlette d'un responsable choisi à cet effet pour la coordination et la réussite du travail : un chef de projet. Des outils et des hommes constituent donc les moyens « artisanaux » du résultat obtenu : adaptés et taillés sur mesure en fonction des besoins et des circonstances.

Des outils et des hommes utiles et adaptés au projet, c'est comme le café du Brésil, comme le chocolat au lait : s'ils se composent de deux entités distinctes *a priori*, ils ont comme caractéristique commune de donner un résultat synthétique, et chacun des termes qui le composent doit être envisagé conjointement et dosé avec réflexion en fonction de l'objectif assigné à chaque situation. Personne ne déguste d'abord le Brésil et ensuite le café ou vice versa. Personne ne déguste du lait, puis du chocolat en prétendant avoir avalé du chocolat au lait... C'est en tout cas l'erreur courante commise par beaucoup de chercheurs débutants que de présenter leur sujet de recherche de cette façon. L'expansion de la Chine, la marée noire au Mexique, la réforme des retraites, comme la conduite de projet constituent des entités insécables. Le lecteur doit donc bien admettre, comprendre et mettre en œuvre cette particularité : un projet allie des outils et des hommes, et la prise en compte de ces derniers précède la mise en œuvre des premiers pour aboutir à un projet réussi, réaliste et applicable.

Pour éviter de composer un ouvrage en deux parties distinctes qui ne correspond nullement à la réalité de l'élaboration d'un projet (celui-ci implique, à la fois des techniques et des compétences associées, des méthodes et des talents conjugués), ces deux aspects seront présentés ensemble quoique, avec des modalités et des teneurs différentes, tout au long du déroulement de cet ouvrage comme une nécessité absolue.

En effet, les outils sont mis en œuvre par des femmes et des hommes qui se les approprient avec plus ou moins d'à propos et de pertinence.

Ce déroulement chronologique, choisi comme trame de présentation conjointe des techniques formelles et informelles, des aspects quantitatifs comme des nécessités interpersonnelles, dans lesquels la rigueur s'allie à la subtilité, une démarche programmée avec une adaptation de tous les instants, afin de s'adapter à la mouvance des situations et aux nécessités psychologiques des parties prenantes, alliant des contraintes opérationnelles et budgétaires au plaisir et à la passion. Telle est, en effet, l'une des sources étymologiques d'un projet qui doit aussi inspirer ses protagonistes : la passion.

## 2 À quoi s'attendre lors du déroulement d'un projet ?

La conduite de projet n'est pas un processus linéaire. C'est un chemin cahoteux aux multiples embranchements dont chacun est parsemé d'embûches, d'ornières et de chausse-trappes. Les pratiques quotidiennes démontrent que la réalisation des objectifs d'un organisme de travail passe par une série de défaillances, de dysfonctionnements, d'impossibilités apparentes, de risques inattendus, d'alternatives difficiles, de découragement inopiné et de multiples incidents critiques. L'analyse et le traitement approprié de ces aléas occupent l'essentiel du temps d'un groupe de projet afin de satisfaire, au moment du résultat obtenu, dans un temps et un espace, donné les besoins exprimés au début de ce processus.

Nous consacrerons donc beaucoup de questions à élaborer une trousse de premier secours consacrée aux divers dysfonctionnements et surtout aux nombreuses méthodes curatives, de la problématique initiale (l'hexamètre de Quintilien ou la Moulinette) à des outils plus sophistiqués comme AMDEC ou Pert. Ces diverses techniques permettent d'analyser, puis de mesurer les risques, d'anticiper et de surmonter les multiples dysfonctionnements prévisibles tout en faisant, d'autant mieux, face aux imprévus résiduels que tout ce qui a pu être anticipé, analysé, apprécié, bissocié, corrélé, décortiqué, évalué, façonné, géré, humanisé..., avec zénitude, a été envisagé à l'aide de solutions adaptées, de stratégies stochastiques. En outre, au cas où rien de tout cela ne marcherait, des issues de secours auront été prévues. *What else ?*

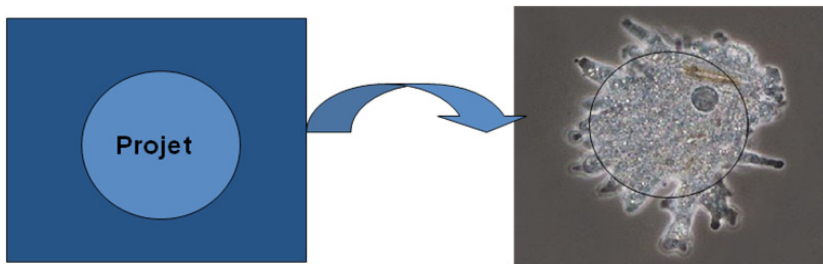
Une pause ou un somme s'impose alors pour se ressourcer, tandis que des méthodes de créativité peuvent aussi souscrire à surmonter une défaillance rétive à l'analyse rationnelle. En dernier ressort, le groupe de projet, sous l'inspiration du chef de projet, impulsera un supplément d'âme au travail en cours qui permettra d'outrepasser l'impossibilité manifestée par le problème rencontré en proposant des techniques innovantes : analogies, bionique, identification à l'objet ou personnelle, rêve éveillé dirigé ou visualisation<sup>2</sup>. Après ce recours au

---

2 La visualisation est une technique d'imagination contrôlée mettant en scène dans une sorte de cinéma intérieur une situation réelle alors que la formalisation en est l'une des traductions écrite sous forme de tableau, matrice, diagramme...

détour créatif et aux compétences originales qu'il développe, il sera opportun de revenir à des méthodes plus terre à terre pour proposer une formalisation, un tableau, une matrice ou un de ces diagrammes qui se trouvent en première ligne dans la boîte à outils de tout groupe de travail.

En résumé de cette approche intégrant dans un même élan méthodologique des outils et des hommes, un projet élaboré avec méthode et préparé avec rigueur peut être représenté par un cercle, dans lequel le rayon du cercle (chacun des rayons reflète les aspects dans un sens différent du projet) grandit progressivement et ressemblera plutôt à une espèce amibe à la fin du processus :



### 3 *Pourquoi associer les outils et les hommes ?*

---

Ordinogrammes, schémas, tableaux, matrices, graphes, roues (de Deming ou circept) AMDEC et autres Pareto, méthodes statistiques et théorie des jeux sont autant d'outils qui permettent de donner des garanties de rigueur pour pousser les analyses nécessaires aux divers plans économique et intellectuel. L'objectif est toujours de mettre en œuvre une démarche qui implique constamment les participants dans un travail de groupe constructif dans le respect des délais et des moyens alloués.

Or, l'usage exclusif de ces techniques rationnelles montre ses limites si le facteur humain n'est pas pris en compte dans ce qu'il a de spécifique : la passion qui le régit, passion qui, d'ailleurs, constitue l'une des racines étymologiques du mot « projet ». Il convient donc de tenir compte de cette dimension affective. Elle est à l'origine de cette fameuse motivation qui constitue le Graal de tout chef de projet et, par extension, de tout responsable appelé à diriger une équipe, un groupe de travail ou un service.

Or, le chef de projet doit comprendre qu'il doit animer les participants, c'est-à-dire donner une âme à des personnes choisies pour leurs compétences en sus de leur fonction habituelle. Ils attendent de ce mentor<sup>3</sup>, non pas des ordres ou des directives techniques, mais bien la prise en compte de leurs besoins psychologiques fondamentaux qui sont à la source de toute efficacité. Sans plaisir point de performance ; sans technique point de rigueur. Un guide avisé à la tête d'un projet se souviendra de ces deux aphorismes en forme d'impératifs catégoriques.

Dans le déroulement d'un projet au long cours, comme lors d'un travail de groupe de moindre envergure, le chef de projet s'efforcera d'allier ces deux objectifs en une même pratique, conciliant les impératifs techniques et le formalisme des outils aux attentes affectives et besoins psychologiques fondamentaux des femmes et des hommes impliqués. Ce leadership, aussi complexe que subtil, nécessite l'acquisition et le perfectionnement continu de compétences particulières

---

3 Labruffe A., *Y a-t-il un pilote dans votre projet ? Prenez un mentor pour conduire le projet !*, AFNOR Éditions, 2010.

alliant des compétences d'efficacité personnelle à des compétences relationnelles qui doivent composer le versant proprement humain des compétences professionnelles déjà acquises par un technicien, spécialiste de haut niveau dans son domaine.

Beaucoup de chefs de projet concèdent l'existence d'un « facteur humain », surtout quand celui-ci leur résiste. Les participants à un projet sont alors considérés comme une variable de risque – difficilement contrôlable – délicat mélange de motivation, de coût salarial et d'ingéniosité nécessaire pour résoudre une situation problématique.

Or, le management de projet oblige à conjuguer une approche rigoureuse de ce facteur humain (qui implique l'utilisation d'outils informels mais méthodique d'animation, de dialogue, de cohésion du groupe, de déclenchement de la motivation, de catalyse des processus intellectuels, de déblocage de la créativité et de passion) avec les outils formels. C'est sur ce double terrain des outils et des hommes que s'ancre l'approche synthétique que nous proposons pour définir et pratiquer le « management de projet » : les phénomènes de groupe sont appréhendés à partir des concepts empruntés à l'analyse de la communication, des comportements, de la culture ou du pouvoir.

Pour illustrer notre propos, la participation à un projet permet d'expérimenter un management éclairé, réclamé par les salariés depuis des décennies. Ce management doit tracer la voie d'un mieux vivre au travail conduisant chaque participant à perfectionner ses compétences, contribuer à son développement personnel dans le respect de ses droits humains fondamentaux et non à expérimenter des exercices d'anthropologie appliquée, sur la base de recettes prétendument connues depuis l'édification des pyramides !

En résumé, la conjugaison « des outils et des hommes », en forme de clin d'œil envers l'œuvre de John Steinbeck (« *Of Mice and Men* ») résume notre intention et notre pratique de terrain : montrer comment la conduite de projet correspond à une association équilibrée entre les versants rationnels et relationnels d'une même pièce, à l'œuvre dans toute démarche qui mêle des intérêts et des perceptions contrastées. Comme la pièce de monnaie, le projet n'acquiert toute sa valeur que si les deux versants sont pleinement remplis.

Pour ce faire, nous proposons de montrer comment utiliser quatre principes majeurs organisés comme une boussole pratique pour envisager tous les aspects d'un projet, de sa phase de préparation à son



déroulement, jusqu'à son apothéose en forme de présentation et d'application. Quatre verbes d'action servent de points cardinaux de cette méthode : analyser, concevoir, animer et organiser, en souhaitant que les outils soient aussi plaisants pour les hommes que les petites souris chères à Steinbeck.

## 4 *Peut-on établir l'inventaire de la boîte à outils du chef de projet ?*

---

C'est exactement le propos des deux tableaux ci-après dont le premier présente l'ensemble des outils formels comme le Pert, AMDEC ou MétaPlan, alors que le second identifie le panorama des outils essentiellement relationnels, plus informels dans leur conception comme dans leur application, tel l'animation de groupe et suggère aussi des outils plus délicats à manier, comme la purge noire ou le mimodrame. Ces derniers doivent être utilisés avec précaution, uniquement et après mûre réflexion dans les cas extrêmes de conflit ou de profonde lassitude des participants, ce que nous ne souhaitons évidemment à aucun chef de projet de rencontrer de façon récurrente.

Les indications suivantes permettront de juger de l'utilité de chaque outil formel :

- + : faible/facile,
- ++ : moyen/assez facile,
- +++ : important/délicat,
- ++++ : extrême/très difficile.