

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Jérôme
de DINECHIN

GUIDE DE SURVIE DU CHEF DE PROJET

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2017

11 rue Paul Bert 92240 Malakoff

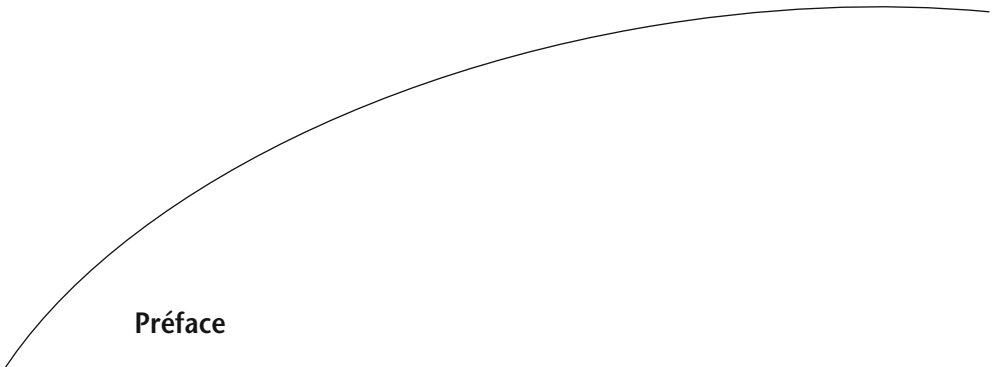
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076281-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

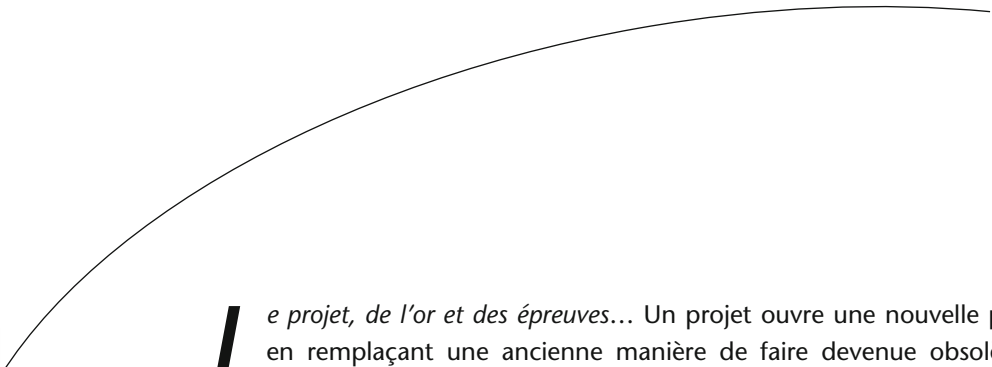


Préface	1
Avant-propos	7
Chapitre 1 ■ Des projets et des hommes	11
Il manque quelque chose dans le monde	12
Un langage issu des grandes réalisations	13
Le mode « projet »	15
Le projet : solution miracle ou purgatoire ?	18
Chapitre 2 ■ Les fondamentaux d'un projet	21
Phase 1 : du besoin aux objectifs	23
Phase 2 : cadrage du projet	30
Phase 3 : pilotage du projet	40
Le cycle en V, une vision structurée du projet	54
Le succès est une décision	60
Chapitre 3 ■ Un imbroglio systémique	65
Le chef projet au cœur d'un écosystème	66
Conduire une analyse systémique	70
Entendre et comprendre la demande	73

La situation à l'origine de la demande, les faits et ressentis	75
Une approche systémique du besoin du chef de projet	78
Les racines du problème	81
Quels objectifs retenir avec le chef de projet ?	85
L'apport du coaching stratégique pour le chef de projet	88
Chapitre 4 ■ Le projet, un lieu d'épreuves	92
Épreuve 1 : accepter ce que l'on n'a pas négocié	94
Épreuve 2 : gérer l'inévitable tension	103
Épreuve 3 : décider dans l'incertitude	110
Épreuve 4 : l'épreuve de la confiance	124
Épreuve 5 : la cruciale question du temps	135
Épreuve 6 : conduire une équipe	142
Épreuve 7 : l'identification au projet et la solitude	151
Épreuve 8 : la notion de l'optimum et l'inévitable gâchis	158
Épreuve 9 : la contractualisation et le réseau des fournisseurs	163
Épreuve 10 : les attentes de la hiérarchie	167
Chapitre 5 ■ Un parcours de coaching à travers le projet	173
L'intérêt d'un coaching	174
Quatre types de coaching	175
Un diagnostic pour le chef de projet ?	178
Quelle aide pour grandir ?	181
Accueillir ses émotions	182
Vivre des relations épanouies	185
À travers le projet, le parcours du héros	189
Chapitre 6 ■ Pour sourire et ne plus jamais le vivre	191
Élaboration d'un contrat projet : euphorie	193
Nomination du chef de projet : honneur et enthousiasme	196

Le chef de projet engage les opérations	198
Premiers dérapages : inquiétude	200
Cela devient intenable : progression de la peur	203
Perte de la maîtrise du produit : panique et lâcher-prise	206
L'insatisfaction réclame des victimes : audit et commission d'enquête	209
La volonté d'aboutir en faisant des « exemples »	211
La fin du projet : du reproche à la congratulation	214
Le projet : un drame psychologique à écrire	217
Bibliographie	218

Préface



Le projet, de l'or et des épreuves... Un projet ouvre une nouvelle période en remplaçant une ancienne manière de faire devenue obsolète par une nouvelle. C'est de cet enjeu dont il faut sortir victorieux. Et là toute réussite de projet vaut de l'or.

Pour réussir, il faut s'inspirer des équipes qui n'ont pas le droit à l'erreur. Et se poser des questions sur la façon dont elles organisent toujours une forme de recouvrement entre deux personnes. Pourquoi deux pilotes dans un avion, deux policiers sur une opération ou deux pompiers pour une lance ? Pourquoi faire binôme entre un directeur de cabinet et son ministre, entre un directeur général et son adjoint ? Pourquoi enfin, les sportifs de haut niveau s'adjoignent-ils tous un coach ?

Il est des situations dans lesquelles il est nécessaire de fonctionner à plusieurs parce que la sécurité, l'importance de l'enjeu ou la charge mentale le nécessitent. Une conduite de projet relève pour une organisation de la même nécessité. Cet ouvrage en est une illustration.

Certes, la charge de travail est répartie en sous-ensembles de l'équipe projet par segmentation entre différents domaines. Si elle est bien managée, la coresponsabilité globale elle-même se trouve partagée. Néanmoins il demeure indispensable que le tout de la responsabilité soit centralisé dans une seule et même tête. Le poids du travail sur l'équipe, le poids de la responsabilité globale sur son chef. C'est là que celui-ci peut s'avérer trop lourd si on n'a pas des pratiques de gestion des ressources parfaitement cohérentes.

En recherchant ce qu'implique une telle responsabilité, on mesure son étendue en dehors même des aspects techniques ! Si nous considérons les différentes spécificités d'un projet, on constatera que la diversité des contraintes qui lui

sont propres dépasse largement le management habituel d'un service ou d'une direction. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder six des particularités d'une démarche projet :

- *Risque d'échéance*. Un projet est toujours fortement attendu car il est destiné à faire évoluer le fonctionnement de tout un ensemble. De plus, à sa livraison, il arrête de coûter pour se mettre à rapporter.
- *Difficultés de la coopération*. Par définition, le projet réunit des entités diverses, pas toujours habituées à travailler ensemble. Il fonctionne de façon transversale, c'est-à-dire en dehors des modèles quotidiens, ce qui nécessite parfois un apprentissage et toujours un suivi.
- *Absence de modèle*. Un projet d'innovation par définition n'a pas de modèle antérieur auquel se référer. Il faut donc innover – se projeter dans l'inconnu – et anticiper – se projeter dans le futur. Ces deux projections sont l'une et l'autre hautement spéculatives ! La crainte de se tromper avec toutes les conséquences possibles est génératrice de stress.
- *Risque de dispersion*. Un projet commence toujours bien avant d'entrer dans des phases de doute. Et là chacun est tenté par le retrait de sa mobilisation, de son investissement, voire de sa participation. Cet effet de dispersion peut aussi provenir d'aspects techniques ou logistiques tant la coordination se révèle complexe.
- *Dérapages économiques*. Ils proviennent en général d'erreurs et de la difficile appréciation du coût d'un projet, continuellement à inventer et dont les aléas étaient imprévisibles au départ.
- *Contraintes techniques*. Enfin et d'abord (!) le projet est une création technique avec dès le départ une multiplicité de contraintes. Ce sont en partie ces contraintes techniques qui deviennent des obstacles au bon déroulement des choses sur le plan humain. Il y a un effet cumulatif : l'addition des difficultés produit des frustrations qui demandent des efforts supplémentaires conduisant, à la longue, à de la démobilisation.

Cette liste des pressions qui pèsent sur un projet d'envergure montre que ce dernier est comparable à la fois au sport de haut niveau et à une situation de vrai risque potentiel. Sport de haut niveau car tout projet procède d'une performance, avec la discipline, la ténacité et la concentration que cela requiert. Et situation de risque car il est facile de se fourvoyer techniquement, de déraiser budgétairement ou de voir se décourager l'équipe.

Ces pressions produisent une charge mentale importante pour le responsable, charge à laquelle s'ajoute parfois un déficit de compétences en management.

De fait le pilotage de projet est souvent confié à de jeunes managers peu expérimentés dans la conduite des hommes. Choisis pour leur énergie, leur compétence, leur talent ou leur motivation il n'est pas rare que leur expérience en management fasse défaut.

La conjonction entre l'importance inhérente à tout projet et le risque encouru pousse à réfléchir à l'utilité, sinon à la nécessité, d'adjoindre au chef de projet une personne centrée sur les aspects humains, puisque c'est souvent le maillon faible des projets. Nous avons vu à plusieurs reprises de grands projets industriels ou commerciaux, en très mauvaise passe, être redressés par le coaching du chef de projet, alors même que parfois la direction générale ne croyait plus à une issue favorable. Certes, ce n'était pas tant la valeur du coach qui produisait le redressement que la façon dont il permettait au chef de projet de prendre du recul ! C'était l'interaction entre un expert – le chef de projet – et un spécialiste de la performance qui produisait cet effet. L'un agissait sur l'autre de telle façon qu'ils se stimulaient réciproquement dans la perspective du ressourcement du chef de projet.

Il faut garder à l'esprit que le coach n'est pas dans l'action du projet. Son objectif n'est pas le projet mais la réussite du chef de projet. Cet écart produit une différence d'objectif entre eux et surdétermine une différence d'attention. Comme le médecin chinois, le coach n'est pas là pour guérir le pilote mais pour empêcher qu'il chute.

Ni co-acteur ni décideur, c'est un tiers, externe, expérimenté, dont le seul enjeu personnel est de permettre au chef de projet et à l'équipe de réussir ; veiller aux grands équilibres entre la difficulté technique, le temps, la charge émotionnelle, les pressions externes et internes, la mobilisation et les coûts. Autant de facteurs qui peuvent atteindre la vigilance globale, entraînant alors une chaîne de dysfonctionnements dont une des conséquences sera d'ajouter une spirale de contraintes supplémentaires là où il faudrait au contraire en enlever tout en renforçant le suivi des process habituels par une meilleure responsabilisation des acteurs.

À côté de cette veille, le travail d'un coach consiste à rechercher l'alchimie qui va permettre au chef de projet de puiser des synergies dans les multiples interactions, interfaces ou interdépendances et de maintenir chacun mobilisé. Comment intéresser tel collaborateur ou engager tel service de l'entreprise ? Comment inventer la solution innovante pouvant sortir le projet de l'impasse ? Comment jouer des attentes des uns et des ressources des autres pour favoriser l'intérêt pour la collaboration ?

Ce sont là des questions qui demandent du recul et de la disponibilité. Mais ces deux conditions de réussite sont presque mentalement incompatibles avec une forte pression. C'est à cet endroit que, de façon brève et ciblée, le coach va intervenir pour permettre une suspension de l'action au profit d'une réflexion sur l'action. Le résultat produira un fort effet de levier, tant sur le plan du rendement que sur celui de la mobilisation ou de l'économie.

En ce qui concerne le chef de projet, le coach vérifie continuellement s'il délègue assez, s'il anticipe, si la solitude ne l'empêche pas de mesurer les risques. N'a-t-il pas le nez dans le guidon ? Est-il assez confiant ou trop optimiste, anxieux ou stressé, surchargé ? A-t-il une posture d'autorité, de laisser faire, de confiance ou de rigueur conforme au besoin actuel ? Exerce-t-il bien son leadership ? Accepte-t-il la remise en question par les faits ou par les hommes ? Ne cherche-t-il pas aujourd'hui des solutions qu'il regrettera demain ?

Le coach vise continuellement pour le chef de projet les améliorations du mode opératoire et les économies de moyens. À partir des qualités professionnelles et personnelles, des talents (capacités spécifiques à sa personne), du style (façon de faire particulière) ou de ses limites, le coach va rechercher la meilleure réponse possible. On le voit, ce sont presque les mêmes questions que celles que se pose l'entraîneur d'un champion.

Bien que coach de la personne du chef de projet, le coach doit considérer que son rôle porte aussi sur l'équipe.

Concernant cette entité, le coach regarde non tant les individus que le fonctionnement collectif. On sait très bien qu'une équipe peut être soit performante si elle a un bon collectif, soit extrêmement coûteuse si ce dernier est mauvais.

Des expériences sur des petites équipes ont démontré leur efficacité en mettant en évidence que, dans certains cas et pour certaines tâches, le rendement peut être multiplié par deux ou trois. Les animaux eux-mêmes utilisent le potentiel du collectif : seul, un moineau passe 80 % du temps à surveiller son environnement et 20 % du temps à manger ; dès qu'ils sont plusieurs, le rapport s'inverse exactement. D'autres expériences ont montré que le rendement d'une équipe peut baisser en dessous de la production totale de ses membres pris isolément !

C'est dire si la surveillance des signaux faibles est importante pour conserver un bon niveau de performance. La dynamique d'équipe, le climat et le moral sont-ils bons ? Chacun est-il assez attentif à l'objectif et aux besoins des autres ?

Le soutien par l'environnement est-il suffisant ? Le niveau de mobilisation se maintient-il ? Sans verser dans l'excitation. La culture d'entreprise est-elle porteuse ou exerce-t-elle un frein qu'il convient d'intégrer ? Des soupçons ou des frictions qu'il conviendrait d'éloigner ne se font-ils pas jour ? Autant de sujets qui portent sur la cohésion, la coopération et la cohérence.

Pour que le chef projet s'occupe bien du projet il est utile que quelqu'un s'occupe de l'état du chef de projet et de son équipe. C'est un principe de maintenance !

N'oublions pas que le coût d'une erreur, d'un dysfonctionnement ou d'une pénalité de retard n'est jamais inférieur à 20 000 ou 50 000 euros. Et parfois même plusieurs dizaines de fois supérieur. Cela rend le coût du coaching bien dérisoire.

Alors mettons un coach dans le projet !

Olivier Devillard

Consultant, coach, superviseur de coaches,

Formateur en coaching

Fondateur de l'IFOD