

Introduction

Objectifs

Cette introduction permet :

- de placer le management d'équipe projet dans le contexte des projets ;
- de poser les bases du vocabulaire et, comme au début de chaque projet, de se mettre d'accord sur ce que l'on met derrière les mots ou les expressions.

Contenu

C'est dans cette optique que nous allons aborder les thèmes suivants, sous forme de questions, afin de planter le décor :

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Quels sont les acteurs du projet ?
- Qu'est-ce que le mode projet ?
- Qu'est-ce que le management de projet ?
- Qu'est-ce que la conduite de projet ?
- Qu'est-ce que le management d'équipe projet ?
- Qu'est-ce que le développement personnel du chef de projet ?
- Qui est le chef de projet ?

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet répond à un besoin unique dans un contexte particulier. Le résultat est un produit. Il implique un objectif et des ressources. Il est toujours cadré dans le temps par un début et une fin.

Le projet débute par le passage de la commande. Elle formalise le besoin spécifique du « client » et décrit le produit à fabriquer. Celui-ci peut être matériel (objet, construction...) ou immatériel (un service, une démarche, un rêve...).

Cette commande tient compte de la situation particulière dans laquelle le projet se déroule.

Le projet est contraint par les objectifs et les ressources, liés à la réalisation du produit.

Les objectifs se décomposent en trois catégories :

- Les objectifs de coûts. Ils représentent ce que le client est prêt à mettre en termes de moyens financiers pour obtenir son produit.
- Les objectifs de qualité. Ces règles composent les performances que le produit doit atteindre.
- Les objectifs de temps. Il s'agit de l'agenda que le projet doit respecter.

Il est important de rappeler que ces trois objectifs sont dépendants les uns des autres. En effet, si nous changeons une caractéristique de l'un d'entre eux, au moins un des deux autres objectifs est modifié. Si, en cours de projet, le produit doit être livré plus tôt que prévu, il faut soit baisser sa qualité, soit augmenter le coût.

Enfin, il est utile de considérer une série de critères, lors de la clarification et du suivi d'un objectif. Il doit être :

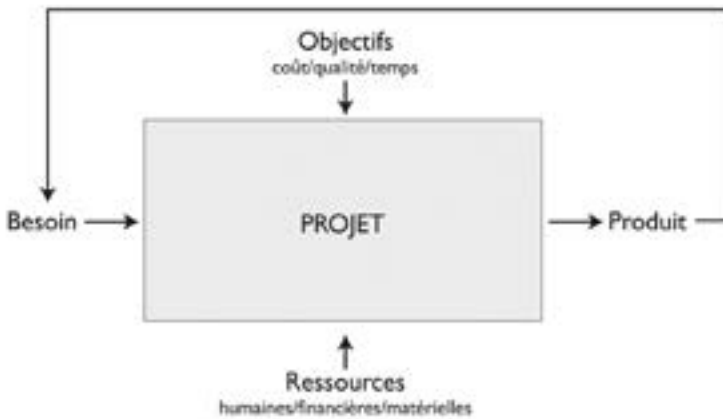
- Mesurable, c'est-à-dire quantifiable. L'objectif, une fois atteint, doit être égal à la cible initiale.
- Réalisable, c'est-à-dire atteignable. Cela paraît d'une grande évidence mais ce n'est pas toujours le cas.
- Négociable. L'objectif doit être traité, discuté, en vue de trouver un accord entre le commanditaire et le chef de projet mais aussi entre celui-ci et les membres de son équipe, qui exécutent les tâches.

- Partageable. L'ensemble des acteurs doit avoir cet objectif en commun. Il doit être compris et assimilé de manière identique par tous.
- Individualisable. L'objectif doit pouvoir être distribué de façon distincte entre les tâches du projet et les membres de l'équipe.

Les ressources principales attachées à la fabrication du produit sont :

- Les ressources humaines. Ce sont les personnes qui participent à l'exécution des tâches à entreprendre pour accomplir le projet.
- Les ressources financières. Il s'agit du financement des actions mis en place pour finaliser le produit.
- Les ressources matérielles. Ce sont tous les équipements nécessaires à la bonne réalisation du projet.

Le projet, encadré par le besoin, les objectifs et les ressources, consiste à fabriquer le produit. Le tout est borné par une date de début et une date de fin.



Le système projet

Quels sont les acteurs du projet ?

Nous allons distinguer deux équipes, l'une officielle et l'autre non officielle.

L'équipe officielle

L'équipe officielle est le groupe qui travaille directement sur le projet. Dans la plupart des projets courants, les membres de l'équipe ne sont pas dédiés à plein-temps au projet. Ils peuvent être parfois des personnes extérieures à l'entreprise qui commandite le projet. L'équipe est constituée principalement de quatre catégories d'acteurs :

- le commanditaire ;
- le chef de projet ;
- les experts ;
- les ressources.

Le commanditaire a le plus d'intérêt dans la réussite du projet. C'est lui qui initie le projet en passant la commande. Il est appelé, dans certaines organisations, *sponsor*. Cet acteur est garant, tout au long du projet, du but à atteindre. Il est décisionnaire et se charge de la promotion du projet. Il ne s'implique pas directement dans les détails opérationnels.

Le chef de projet est en charge des tâches d'accompagnement du projet et de management de l'équipe projet. Il passe un contrat avec le commanditaire sur la base des objectifs et des ressources définis.

Les experts possèdent un savoir et/ou un savoir-faire que le chef de projet ne maîtrise pas ou qu'il ne peut assurer dans le cadre du projet. Le plus souvent, ceux-ci viennent en appui au chef de projet dans les tâches de réalisation. Très fréquemment, ces experts possèdent une équipe propre dans leur domaine de compétences. Ces équipiers interviennent alors sur le projet en tant que ressources en fonction des besoins.

Les ressources exécutent les tâches définies pour la fabrication du produit. Elles peuvent être assimilées à des prestataires de services (internes ou externes).

Plus le projet est petit et plus le rôle de ces acteurs est confondu. À l'extrême, une seule personne peut jouer l'ensemble de ces partitions. Néanmoins ces différentes responsabilités doivent toutes être assurées sans restrictions.

L'équipe non officielle

L'équipe non officielle est constituée de personnes qui contribuent indirectement au travail de l'équipe officielle. Ces membres ne contribuent qu'à temps partiel au projet et peuvent être, eux aussi, extérieurs à l'organisation. Il ne faut surtout pas négliger leurs poids dans la réussite finale du projet. Ce groupe est formé principalement de deux grandes catégories d'acteurs :

- les clients ;
- les fournisseurs.

Les clients : tout projet possède un client final. Celui-ci est différent du commanditaire.

Les clients peuvent être internes dans le cadre de projets d'une entreprise. Ils sont aussi appelés « utilisateurs finaux ». Ils ne sont pas présents en tant que tels dans l'équipe officielle mais y ont un représentant.

Les clients peuvent être externes à l'organisation. Dans ce cas, la structure est plus complexe : un représentant de l'entreprise cliente, une direction, des financiers, des utilisateurs finaux... Il faut veiller à bien comprendre le mode de fonctionnement explicite et implicite de cette organisation.

Les fournisseurs : ils en existent potentiellement de nombreux. Nous pouvons citer les sous-traitants, les opérateurs, les prestataires, les consultants, les importateurs... Même s'ils ont, pour eux-mêmes, des intérêts différents de ceux du projet, il n'en reste pas moins que certains sont communs ou convergent entre eux et qu'il faut les mettre en lumière.

Qu'est-ce que le mode projet ?

C'est avant tout :

- une façon de voir les choses ;
- une façon de travailler ;
- un état d'esprit.

Le mode projet est une façon de voir les choses. À un moment donné, quelqu'un décide de donner le label « de projet », les actions qui permettent de réaliser le produit à fabriquer.

Pour certains types de réalisation, il ne fait aucun doute que ce sont des projets (les Jeux olympiques dans une ville donnée, par exemple).

Pour d'autres, il est tout aussi clair que ça n'en est pas (la production quotidienne d'une voiture de série d'un constructeur automobile, par exemple).

Entre ces deux extrêmes, il faut faire un choix. Pour choisir, le décideur répond positivement ou négativement à la double question suivante : « La réalisation est-elle unique et le contexte est-il singulier ? ». De surcroît, il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse... cela dépend du point de vue d'où nous voyons les choses !

Le mode projet est une façon de travailler. Elle dépend essentiellement du style de la direction générale de l'entreprise.

L'organisation est-elle de style fortement hiérarchique, voire autocratique, avec un responsable donneur d'ordre ? Dans ce cas, la place donnée aux échanges interservices est faible, tout comme la place laissée au mode projet.

À l'opposé, si le style de l'organisation hiérarchique s'est estompé au profit d'un groupe d'individus solidaires et coresponsables, alors le mode projet a toute sa place.

Entre ces deux extrêmes, il existe une multitude de situations intermédiaires.

À nouveau, il n'y a pas de bon ou de mauvais style de fonctionnement mais seulement des styles plus ou moins propices au développement du mode projet.

Le mode projet est un état d'esprit qui demande :

- De la solidarité entre les membres de l'équipe

Nous ne laissons jamais tomber un coéquipier en difficulté. Nous ne faisons pas nécessairement à sa place, mais nous l'aidons à trouver la solution pour qu'il recolle au peloton et ainsi que nous soyons plus forts tous ensemble.

- De la transparence

Transparence dans les relations internes à l'équipe. Plus l'équipe peut se dire les choses, sur ce qui va bien et ce qui pourrait être amélioré et plus l'équipe performe. Il faut éviter à tout prix de « laisser de la poussière sous le tapis ». Transparence aussi sur les informations qui concernent le projet. Très rares sont les cas où les informations sont réellement confidentielles.

- De l'ambition

Ce n'est pas parce que nous travaillons avec une méthodologie et des outils que nous devons limiter notre ambition. C'est parce que nous travaillons en mode projet que nous nous donnons de la sécurité. Nous pouvons alors nous permettre d'être plus ambitieux que ce que nous aurions pu être sans ces moyens.

- De l'engagement. L'entrain est contagieux

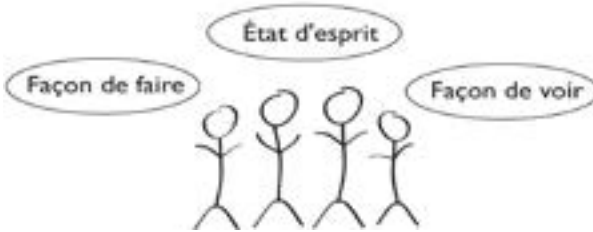
Le niveau d'énergie du chef de projet est primordial car il donne celui de son équipe. Le chef de projet doit exiger beaucoup de lui-même et des autres en ce qui concerne l'engagement, l'énergie, les compétences et l'esprit d'entraide.

- Du respect

Respect « technique » en étant attentif sur les critères de réussite demandés pour établir le succès du projet. Respect « humain » en manifestant son admiration et une réelle reconnaissance des qualités et aptitudes de tous ceux qui participent.

- De la responsabilité

Au-delà de notre responsabilité individuelle, nous sommes aussi coresponsables de nos actions, de nos attitudes. Nous n'avons pas à accuser les autres face à un problème ou lorsque les résultats ne sont pas ceux escomptés.



La dynamique du mode projet, une dynamique gagnante

Qu'est-ce que le management de projet ?

Un projet peut être représenté par un système à deux dimensions :

- la fabrication du produit ;
- le management de projet.



Les deux dimensions du projet

La fabrication regroupe toutes les tâches de réalisation du produit lui-même. Pour les néophytes, cette partie du projet n'est jamais oubliée car elle est la partie visible de l'iceberg. Il faut bien fabriquer et livrer le produit commandé.

Le management de projet est la manière dont nous nous organisons, techniquement et humainement, pour réaliser le produit. Il se décompose en tâches :

- de conduite de projet ;

- de management d'équipe projet ;
- de développement personnel du chef de projet.

Pour les personnes peu sensibilisées aux notions de projet, ces travaux sont souvent dilués dans les tâches de fabrication du produit. Elles peuvent être également inexistantes alors qu'elles représentent de 15 à 30 % de l'énergie dépensée sur le projet.

Dans la suite de cette introduction, nous développons chacune de ces trois composantes du management de projet.



Les trois dimensions du management de projet

Qu'est-ce que la conduite de projet ?

La conduite de projet est un ensemble de tâches d'organisation en vue de fabriquer le produit, objet du projet, regroupées autour d'une démarche spécifique qui permet :

- de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ;
- puis de contrôler que la fabrication du produit se déroule conformément à ce scénario ;
- et enfin, de faire le bilan du projet.

Cette démarche est spécifique à la réalisation des projets. Elle peut s'appliquer à tous les types de projet quel que soit le produit à fabriquer (construire une machine, mener une étude, élaborer un nouveau

service...) et quel que soit le secteur d'activité de l'organisation (industrie, service, administration...).

Les tâches de conduite de projet se classent en trois phases. Les tâches effectuées :

- AVANT le démarrage de la fabrication du produit objet du projet ;
- PENDANT la fabrication du produit ;
- APRÈS la fabrication du produit, une fois celui-ci livré.

La phase « Avant » se situe en amont de la fabrication du produit à proprement parler. Cette phase est fondamentale car c'est elle qui décrit le scénario du « film » de la fabrication du produit avant qu'il ne se déroule. Plus nous sommes précis et moins il y a d'écart entre le besoin et le produit livré, et donc, plus grande sera la satisfaction du commanditaire.

L'action du chef de projet lors de cette phase permet :

- de définir précisément le périmètre du projet et du produit à fabriquer ;
- d'établir un planning et un budget prévisionnel ;
- d'analyser les risques inhérents au projet afin de mettre en place un plan d'action préventif et d'étudier des scénarios de redémarrage de l'activité de fabrication du produit au cas où le risque survient ;
- d'établir un plan de communication opérationnel, informatif et promotionnel.

La phase « Pendant » est concomitante avec les tâches de fabrication, à proprement parler, du produit. Les tâches de fabrication du produit sont le reflet du scénario écrit dans la phase précédente.

L'action du chef de projet lors de cette phase permet :

- de suivre l'état d'avancement des différentes tâches du projet ;
- de détecter les éventuels écarts et d'y apporter les actions curatives nécessaires ;
- d'assurer le *reporting* entre le commanditaire, le chef de projet et les membres de l'équipe.

Ces actions sont menées de façon très régulière tant que le produit n'est pas totalement achevé.

La phase « Après » démarre à l'issue de la livraison du produit obtenu au commanditaire. Cette phase de bilan clôture le projet.

L'action du chef de projet lors de cette phase permet :

- d'établir le bilan du projet. Cette analyse est faite aussi bien du point de vue de la fabrication du produit que du point de vue de la conduite du projet ;
- de capitaliser sur tous les points qui se sont bien déroulés ;
- de définir des plans d'actions en vue d'améliorer les projets futurs.

Cette phase est malheureusement très souvent négligée alors qu'elle est essentielle à la démarche de capitalisation et de progrès dans la conduite de projet au sein de l'entreprise ou de l'organisation.



Liaisons entre les phases de conduite de projet et la fabrication du produit

Qu'est-ce que le management d'équipe projet ?

Pour réussir un projet, il ne suffit pas d'appliquer une méthode de conduite de projet, d'utiliser des techniques et de produire des livrables. Il faut « s'occuper » des hommes impliqués dans le projet en tant qu'individus et en tant que groupe. Ces hommes sont la vraie richesse du projet. Ce sont eux qui font la différence.

Le management d'équipe projet est le pendant de la conduite de projet sur la dimension humaine. C'est un ensemble d'actions d'animation, d'éclosion des talents et de développement de la motivation, en vue de construire une équipe projet performante.

Une équipe projet performante n'est pas seulement une équipe qui tient ses objectifs de production, mais c'est une équipe qui, simultanément, permet le développement personnel des membres qui la compose.

Ces actions prennent en compte aussi bien les individus que l'équipe dans son ensemble. Elles sont regroupées autour d'une démarche spécifique. Celle-ci permet de façonner, tout au long de la vie du projet, une dynamique humaine méthodique et progressive.

Cette démarche est spécifique à la réalisation des projets. Néanmoins, certains aspects peuvent s'appliquer au management des équipes qui ne traitent pas des projets.

Comme pour la conduite de projet, le management d'équipe projet peut s'appliquer à tous les types de projet, quel que soit le produit à fabriquer (construire une machine, mener une étude, élaborer un nouveau service...), et quel que soit le secteur d'activité de l'organisation (industrie, service, administration...).

La conduite de projet est constituée de méthodes, de techniques et de livrables, élaborés au fil des connaissances et des expériences.

Les actes de management de l'équipe projet sont les suivants :

- appréhender l'ensemble des forces en présence ;
- établir et mettre en œuvre une stratégie pour emmener le groupe vers l'objectif du projet ;
- accélérer le développement de l'équipe pour en faire une équipe performante ;
- gérer l'efficacité de l'équipe au quotidien, qu'elle opère localement ou à distance ;
- alimenter en continu la motivation de l'équipe ;
- accompagner le démantèlement de l'équipe ;
- faire le bilan du projet, côté humain, pour capitaliser et progresser en vue des projets futurs.

Ces actions permettent de répondre aux questions que se pose tout chef d'équipe projet s'il veut se donner un maximum de chance de réussite, pour que l'équipe, dont il est responsable, l'accompagne dans la quête de l'objectif final. Ces questions sont les suivantes :

- Quels sont les acteurs du projet ?

- Comment faire travailler ces acteurs ensemble ?
- Quel est le degré de maturité de l'équipe ?
- Comment être efficient individuellement et collectivement ?
- Quel est le niveau de motivation des acteurs pour le projet ?
- Que deviennent les membres de l'équipe projet après cette aventure ?
- Comment améliorer mon management des hommes sur les prochains projets ?



Le management d'équipe projet

Qu'est-ce que le développement personnel du chef de projet ?

Pour connaître le fonctionnement d'une équipe, il est très utile de savoir comment fonctionne la composante élémentaire de l'équipe, c'est-à-dire l'individu. Pour connaître le fonctionnement de l'individu, il est important de savoir comment nous fonctionnons nous-mêmes. Pour connaître notre propre fonctionnement, il est essentiel de travailler sur notre développement personnel.

Le chef de projet, qui « s'occupe » du fonctionnement de l'équipe projet, entre pleinement dans cette façon d'appréhender les choses.

Le potentiel et les limites du chef de projet prédéterminent le potentiel, ou les limites du projet. Par conséquent, nous encourageons le chef de

projet à investir dans son développement personnel, malgré qu'il soit pris par le tourbillon de son activité. Son développement est une source incommensurable de croissance de son potentiel. Le chef de projet en est le premier bénéficiaire. Son évolution profite à son entourage, donc à son équipe et, par voie de conséquence, à son projet.

Parmi les axes de développement du chef de projet, nous pouvons citer la prise en compte de son stade de développement.

Si le chef de projet souhaite être pleinement responsable, il doit passer par trois stades de développement² :

- l'expert ;
- le manager ;
- le leader.

L'expert sait répondre à la question « quoi et comment faire ? ». Il est centré sur l'excellence spécifique de sa technique. Il a tendance à ne se concentrer que sur cette expertise et à oublier son environnement.

Le manager sait répondre à la question « quoi et comment faire faire ? ». Il est centré sur l'excellence de la gestion des relations, notamment entre des méthodes, des personnes ou des métiers. Il fait faire le travail.

Le leader sait répondre à la question « pourquoi et pour quoi faire faire ? ». Il est centré sur l'excellence de la vision de son travail et du sens qu'il donne à son projet.

Le leader intègre ces trois stades.



Les trois stades de développement successifs du responsable

2. D'après le modèle développé par Vincent Lenhardt dans son livre *Les responsables porteurs de sens - Insep Consulting Éditions* - à partir d'une idée de Pierre Nicolas dans son livre *Le temps c'est de l'argent et du plaisir - Interéditions*.

Le chef de projet doit être accompagné pour effectuer ce développement de façon durable. Son accompagnateur le met en condition pour lui permettre de prendre conscience de son mode de fonctionnement. À partir de là, son accompagnateur lui fait émerger ses solutions de croissance.

En travaillant de cette façon sur ces aspects et d'autres, le chef de projet s'ajuste mieux dans son rôle et dans le contexte spécifique du projet.

Devant l'importance fondamentale du développement personnel du chef de projet, nous avons pris le parti de nous limiter uniquement à l'aspect du management d'équipe projet. Nous n'apportons qu'un très bref apport, afin d'interpeller le lecteur à ne pas négliger cet axe qui pourrait faire l'objet d'un ouvrage, à lui seul.

Qui est le chef de projet ?

Comme nous venons de le voir, les tâches et les responsabilités de la conduite de projet et de management d'équipe projet sont nombreuses, diverses et complexes.

Un seul et même homme peut-il tout faire ? La mission du chef de projet est-elle possible à assumer dans ces conditions ? Le chef de projet ne doit-il pas être surhumain pour accomplir tout ceci ?

Ne prenez pas peur. C'est possible. Beaucoup y parviennent.

Le chef de projet doit admettre qu'il peut avoir besoin d'aide, qu'il n'est pas seul, qu'il ne connaît pas tout obligatoirement et qu'il ne pourra pas être partout, en toute heure et en tout lieu.

Le chef de projet est un fédérateur, un organisateur donc un leader.

- Un fédérateur, car il constitue des liens avec et entre les différents acteurs du projet (internes et externes). Il est ouvert et donne du sens.
- Un organisateur, car il détermine au mieux les structures et les actions propres à assurer la bonne marche du projet dans la complexité.

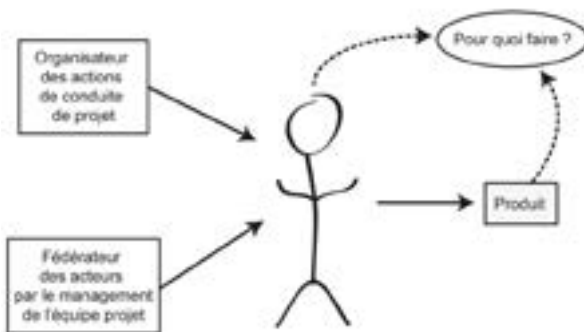
En démontrant opérationnellement ses savoir-faire et son savoir être en tant que fédérateur et qu'organisateur, le chef de projet assoit sa crédibilité en tant que leader.

Le chef de projet opère très souvent dans une organisation de projet spécifique, en marge de celle propre à l'entreprise.

Tout d'abord, il a une relation contractuelle avec le commanditaire. Au moment où il signe conjointement la validation de la phase de préparation avec le commanditaire, il y a engagement réciproque sur l'atteinte des objectifs, sur l'utilisation des ressources et sur la livraison du produit à fabriquer. Cette relation n'est pas nécessairement hiérarchique. Elle peut même être une relation interentreprise.

De plus, le chef de projet travaille avec de nombreuses ressources différentes, qui appartiennent à des services distincts de l'entreprise (commercial, production, informatique, finance...). Il n'a donc pas non plus obligatoirement de lien hiérarchique avec les membres de l'équipe projet (hormis dans le cas particulier de *task force*).

Ces constats montrent que le chef de projet n'a pas de véritable lien hiérarchique avec les personnes avec lesquelles il travaille. Pour pouvoir « fonctionner », il doit alors être un véritable responsable porteur de sens.



Le chef de projet, un responsable porteur de sens

L'essentiel

- Un projet répond à un besoin unique dans un contexte particulier.
- Être en mode projet, c'est un état d'esprit.
- Un projet peut être représenté par un système à deux dimensions : la fabrication du produit et le management de projet.
- Les trois dimensions du management de projet sont la conduite de projet, le management d'équipe projet, et le développement personnel du chef de projet.
- La conduite de projet est constituée de méthodes de gestion, de livrables et de techniques.
- Les hommes sont la vraie richesse du projet et c'est eux qui feront la différence.
- Le but du management d'équipe projet est de créer une équipe performante, c'est-à-dire une équipe qui atteint une qualité de cohésion et d'ouverture entre les personnes qui la composent.
- Le chef de projet est un leader, un responsable porteur de sens.
- Le potentiel et les limites du chef de projet prédéterminent le potentiel, ou les limites du projet.
- Le développement personnel du chef de projet est une source incommensurable de croissance de son potentiel. Le projet dont il a la responsabilité en profite.
- Le chef de projet doit être accompagné pour effectuer son développement personnel de façon durable.