

Avant-propos

Objectifs du livre

Le constat

Les managers, les chefs de projet, lors de leur prise de fonction sont souvent « lancés » dans le grand bain, sans le moindre acquis ou expérience de management d'équipe.

Quand une formation leur est donnée, elle est très majoritairement technique ou liée à l'acquisition de processus opérationnels ou administratifs et peu souvent orientée vers les aspects humains. Ceci est vrai aussi bien dans les formations initiales que dans les formations continues même si les choses évoluent actuellement dans le bon sens.

Et pourtant, nous sommes en permanence dans un monde de relations interpersonnelles. Nous sommes comme le poisson qui a du mal à prendre conscience que l'eau existe, tellement cet environnement lui est familier. Nous avons tous constaté que la réussite ou non des projets auxquels nous avons participé est largement fonction de la qualité de ces relations humaines.

En complément de ce constat, j'entends de nombreuses demandes et questionnements de la part des chefs de projets que je rencontre : « Donnez-moi des outils pour animer mon équipe... », « Apprenez-moi des méthodes », « J'aimerais bien pouvoir comparer ma pratique, que je n'ai apprise que par expérimentations sur le terrain, avec un peu de théorie sur les fondamentaux du management car je ne sais pas si je suis efficace... », « Comment gérer les personnalités difficiles avec lesquelles je suis obligé de travailler... ».

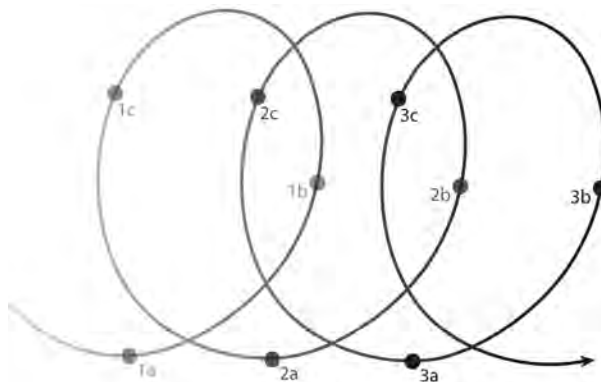
La réponse

Cet ouvrage tente de répondre à ces besoins. L'approche se veut simple (mais pas simpliste) et pragmatique. Elle provient d'expériences, d'observations, d'études, d'échanges, d'enseignements. Elle reprend une sélection de principes essentiels qui s'adapte à tous types de projets.

Cet ouvrage a pour objet d'apporter au chef de projet, d'une part, la protection nécessaire, en mettant des limites claires et suffisamment souples pour éviter les excès, tout en favorisant le développement de chaque acteur. D'autre part, il lui donne la permission de penser, d'agir, de réussir, mais aussi... de commettre des erreurs. Enfin, ces deux premières étapes lui permettent de prendre confiance en lui-même, dans les autres et ainsi donner sa pleine puissance dans l'exercice de son rôle de leader d'équipe.

Un mode d'apprentissage

Ce livre fournit des apports théoriques, une méthodologie et les outils associés dans le cadre du management d'équipe projet. Il permet une prise de conscience et des apports de connaissances sur ces aspects. Ensuite, le lecteur en met progressivement certains en œuvre et pratique la théorie. Enfin, par son propre retour d'expérience, il peut enrichir les méthodes et les livrables proposés afin de les faire siens et ainsi théoriser sa pratique, en vue d'être le plus efficace possible. Ce mode d'apprentissage est continu et peut se schématiser sous la forme d'une spirale.



a : Apport de connaissance / b : Pratiquer la théorie / c : Théoriser la pratique
Mode d'apprentissage en spirale

Les limites de l'approche

En pleine conscience, cette approche a ses limites et ses contradictions.

Ses limites, car elle représente un travail sur le management de l'équipe projet. Le management ne se dirige donc pas vers la conduite de projet mais il en est un prolongement, un complément. Ce n'est pas non plus un écrit sur le développement personnel du chef de projet, même si cet aspect est sous-jacent et fait la différence dans son savoir être.

Cet ouvrage présente une des modélisations possibles de la réalité. Elle est, par conséquent, colorée par le propre chemin de l'auteur. Elle laisse de côté certaines couleurs des possibles. Elle est complète et non exhaustive car la réalité est plus riche et plus complexe. Pour paraphraser Alfred Korzybski¹ : la carte proposée, au travers de cet ouvrage, n'est pas le territoire.

Ses contradictions, car l'approche est méthodique, structurée, alors que les relations humaines ne le sont pas. Les hommes ne sont pas des robots, on ne les met pas dans des cases. Appliquer « bêtement » ces recettes toutes faites serait alors en totale contradiction avec le sens donné à ce livre.

Cet ouvrage est donc une représentation parmi d'autres. Il ne se présente pas comme LA vérité sur le management d'équipe projet.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

- Aux chefs de projet qui viennent d'être nommés et qui vont bientôt pratiquer le management d'équipe ou qui n'ont pas encore fait leur apprentissage dans ce domaine.
- Aux chefs de projets plus expérimentés qui souhaitent prendre du recul et qui n'ont jamais eu la chance de pouvoir confronter leur pratique acquise sur le terrain à une approche structurée.
- Aux membres de l'équipe projet qui ont la responsabilité d'équipes ressources et qu'ils doivent également... manager.
- Mais aussi, au commanditaire du projet. En effet, il est souvent difficile pour lui « d'avouer » ne pas savoir ou vouloir s'améliorer sur le thème du management d'équipe, alors qu'il est probablement en responsabilité d'une équipe hiérarchique depuis quelque temps déjà.
- Au client du projet, pour qu'il prenne conscience de la complexité du métier de chef de projet, de l'énergie qu'il y dépense. La quantification de cette

1. Alfred Korzybski : scientifique polonais. Fondateur de l'Institut de sémantique générale.

énergie ne doit pas être oubliée dans les moyens que le client donne à son projet.

- Enfin, à tous les acteurs qui ont déjà été formés au management d'équipe et qui souhaitent se confronter à une approche différente.

Comment est organisé cet ouvrage ?

L'introduction permet de poser les bases, au travers d'un vocabulaire commun entre l'auteur et le lecteur. Cette culture commune minimum permet de mieux appréhender les développements des autres parties.

La première partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de management d'équipe projet, à son articulation avec une méthodologie de conduite de projet et de développement personnel du chef de projet.

La deuxième partie développe chacune des deux phases et des huit étapes de la méthodologie de façon détaillée.

La troisième partie décrit précisément les douze livrables associés à la méthodologie.

La quatrième partie propose, sous forme d'un tableau de bord, de faire la *check-list* de votre projet par rapport à la méthode et aux livrables proposés.

La conclusion met en perspective une réflexion sur le déploiement de cette approche.

Chaque partie est accompagnée de points essentiels à retenir.

Nous vous invitons maintenant à cheminer au travers des pages suivantes pour découvrir ou redécouvrir que l'essentiel, l'homme, est au cœur de l'important, votre projet.

Beau voyage.

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 :

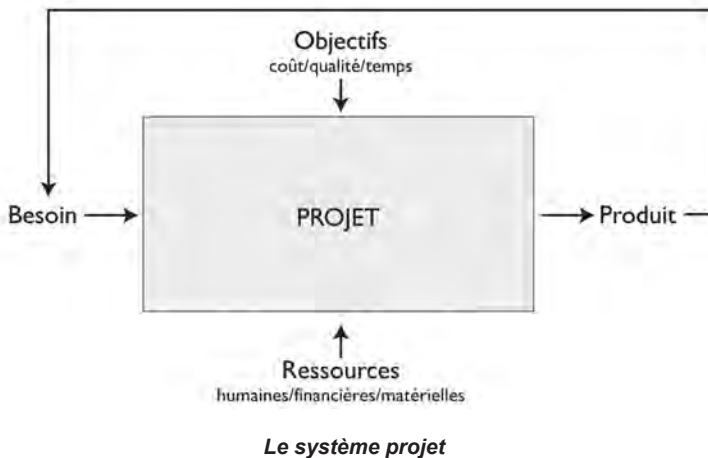
- Mesurable, c'est-à-dire quantifiable. L'objectif, une fois atteint, doit être égal à la cible initiale.
- Réalisable, c'est-à-dire atteignable. Cela paraît d'une grande évidence mais ce n'est pas toujours le cas.
- Négociable. L'objectif doit être traité, discuté, en vue de trouver un accord entre 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.



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 et 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...).