

## LES SAVOIRS-FAIRE ET LES SAVOIRS-ETRE DU CHEF DE PROJET

“Un chef de projet est un personnage mythique  
il se fait bien rare de nos jours  
et pourtant...  
il est très recherché.

Tout d'abord, c'est un romantique :  
il faut qu'il aime !  
Qu'il aime les collaborateurs et le projet qu'il dirige,  
sinon il ne peut s'investir totalement lui-même.

C'est un poète, oui un artiste :  
il doit être passionné, idéaliste et créatif.

C'est un humaniste bien sûr :  
il doit générer une énergie positive en toutes circonstances, être enthousiaste, rayonnant,  
sympathique, disponible, à l'écoute,  
constructif et, enfin, savoir fédérer.

C'est un stratège :  
il doit savoir prendre des responsabilités,  
en donner aux autres,  
être prospectif,  
savoir formuler des schémas d'action.

C'est un comptable,  
il doit savoir faire un planning  
et avoir conscience des délais.

*“Si tous ces ingrédients ne sont pas réunis, ne vous affolez pas, le contraire serait un miracle et il faudrait vite nous en faire part. Faites appel à un copilote. Il sera là pour le sécuriser, le reconforter, pallier les insuffisances, apporter des outils et replacer le cadre structurant. Ce copilote devient, alors, une sorte de consultant interne qui cherche ce qu'il doit faire pour aider.”*

Un Chef de Projet.

Tiré de “Conduire un projet dans les services”  
Ed. Chronique Sociale

## LE PASSAGE DE LA RIVIERE...

*Dans le pays plat et marécageux qui est le sien, le guardian\* a souvent besoin de faire traverser la rivière à son troupeau terrorisé par les flots.*

*Il ne tire pas de coups de fusil en l'air pour pousser tout le monde à traverser le fleuve, comme on le voit dans les films de western. Il risquerait trop d'affoler les bêtes qui s'échapperaient dans les broussailles, par le côté, par le plateau. Comme il est seul, il ne suffirait pas à les rattraper. Il ne fouette pas non plus les récalcitrantes qui ont décidé de brouter là. Ces bêtes à cornes sont ombrageuses. Elles seraient bien capables de le renverser de son cheval et de le piétiner.*

*Il commence donc par chercher Blanchette, Rosalie, Piou Piou et Pas Bo parce qu'il sait qu'il peut compter sur elles. Il leur accroche calmement une belle cloche en bronze autour du cou, puis les entraîne vers le fleuve. La masse, grégaire par instinct, va suivre ce soudain élan. Il sera alors temps de s'occuper des retardataires pendant que, de leur côté et sans qu'on le leur commande, Blanchette, Rosalie, Piou Piou et Pas Bo entraîneront le gros de la troupe vers l'autre rive.*

*Il y a dans la stratégie du guardian, un respect inné des principes adaptés aux projets difficiles. Lesquels ?*

*(La réponse est à la page suivante, mais il ne vous sert à rien de tricher ; la meilleure des réponses, on la trouve toujours en soi !)*

*\*"le guardian" est le gardien camarguais d'un troupeau de vaches.*

## La démarche efficace du guardian pour le responsable d'un projet difficile à mener

Identifier ses alliés potentiels :

Il faut, pour cela, que le manager ait un bon sens de l'observation, qu'il sache écouter ses collaborateurs et agir de telle sorte qu'il crée aussi ses propres alliés

Leur donner les moyens de convaincre, et surtout leur faire confiance pour trouver la bonne route :

"Être directif sur la forme et participatif sur le fond"

Parce qu'il ne s'agit pas seulement d'avoir des alliés ; il faut savoir les garder et les utiliser, en les dirigeant et en les responsabilisant.

Il sera alors temps de s'occuper des récalcitrants :

Car, malheureusement, il reste toujours des individus rebelles au mauvais sens du terme, qui n'acceptent pas le changement et/ou qui n'adhèrent pas au projet, soit par conviction, soit par incompetence, soit pour ces deux raisons.

Il faut, bien évidemment, se faire à l'idée qu'il est possible de s'être trompé, et qu'il est encore possible de supprimer du projet des individus de ce genre, si rien ne réussit à les faire rentrer dans "la troupe" ! N'oublions pas que les acteurs d'un projet ne sont pas une donnée initiale mais, dans une certaine mesure, la résultante d'une stratégie.

## UN PROJET, UN SENS DANS MA VIE...

### **Développement personnel**

"Faire des projets", avoir un Projet, c'est prendre une initiative, prendre une décision et faire un choix de vie, qu'il soit professionnel ou privé. Quelque part, pas loin !, c'est s'affirmer et se réaliser dans sa personne.

### **Engagement / Risque**

Avoir un projet dans sa vie, c'est aussi prendre un engagement, des responsabilités, dont l'ampleur dépend du degré d'autonomie que l'on a et de l'importance du projet.

Il faut remarquer ici la notion d'anticipation qui est liée au projet. Le projet est par nature une anticipation, mais anticiper est aussi ce qui sert le mieux la réussite, la réalisation du projet. L'anticipation inscrit, dans le temps et l'espace, l'empreinte des efforts à produire au service du but visé.

### **Mouvement**

Le projet est un trajet vers quelque chose qui se construit, une dynamique guidée par un sens de gestation capable de s'affirmer de jour en jour.

### **Aventure**

Le projet est un investissement ; il est un horizon inconnu. Dans l'étymologie d'entreprise, on retrouve le mot aventure. Le projet, parce qu'il est une aventure, aura plus de chance d'aboutir s'il stimule l'autonomie, la provoque et la révèle.

### **Mise en cause**

Conduire ou contribuer à un projet, c'est accepter le risque de l'échec alors même que l'on rassemble les conditions de sa réussite. Mettre en projet, c'est se mettre en question, et se mettre en jeu, en scène. Après tout, "qu'est-ce que je vaudrais ?", est une question à laquelle on a trop peu l'occasion de répondre.

### **Au-delà des limites**

"L'homme est d'abord ce qu'il a projeté d'être", disait J-P SARTRE. Le projet nous amène donc à nous dépasser, à transcender le présent et notre condition humaine. Parce qu'avec l'âge adulte, on oublie trop souvent ses ambitions, on se laisse mener par la vie. Mais, au bout du compte, qui suis-je vraiment ? Qu'est-ce que je veux devenir ? Un créateur ou un répétiteur-exécuteur ?

### **High Management**

Manager, diriger, veut bien dire ce que cela veut dire ! Le Manager n'intervient que pour rassembler, guider et coordonner, après avoir indiqué une direction. La perpétuelle négociation entre ambition personnelle et ambition commune (l'entreprise), c'est là l'enjeu du management participatif. Le projet devient alors le meilleur allié du management.

### **Créativité appliquée**

Pour réussir, être créatif est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Bien sûr, dans un environnement particulièrement concurrentiel, l'innovation est l'outil de la différenciation et du leadership. Mais le potentiel créatif doit s'accompagner de techniciens, pour une gestion rigoureuse et une organisation sans faille dans le développement et la concrétisation des idées.

### **Communication**

Toute action, tout changement, apporte réticence et suspicion. On ressent tous, plus ou moins, le besoin de se trouver dans une situation connue, sécurisante. Le rôle du manager-chef de projet est donc décisif ici. Il participe pour beaucoup à apporter la confiance à l'ensemble du système et aux acteurs. C'est la communication du projet qui sera l'élément-clé de la réussite.

### **La Vie, l'Action**

L'immobilisme est la chose la mieux partagée du monde ! Et c'est un signe de la morosité de notre temps : on préfère stagner plutôt que de risquer d'aller vers pire. Or, face à la mondialisation, aux révolutions techniques et sociales, l'entreprise n'a d'autre choix que le changement si elle ne veut pas disparaître. Il ne s'agit pas de penser plus intelligemment mais d'une autre façon. De voir plus loin, autrement. C'est plus dur !

Dans l'Europe de demain, les entreprises qui réussiront seront celles qui, en plus de leur performances techniques, technologiques et commerciales, seront capables de faire surgir une dynamique humaine en harmonie avec la stratégie de l'entreprise. Pour y arriver, elles disposent de deux outils : la culture d'entreprise et le management par projet, qui sont bien évidemment très liés.

## LES 5 IDEES FORCE DU MANAGEMENT PAR PROJET

- La direction des hommes (Management) doit être un facteur de cohésion qui rassemble l'équipe autour d'une mission claire.
- Le Manager communique et fait partager l'idée de progrès, il incite ainsi à l'efficacité.
- Le Manager cible les compétences (professionnelles) et les affinités (personnelles) des collaborateurs pour mieux les solliciter.
- L'implication et la motivation sont ses principaux outils : ils mobilisent et encouragent la prise de risques.
- Les pratiques de suivi sont généralisées : la responsabilisation des membres de l'équipe les rend plus autonomes.

## LES DIFFICULTES D'UN PROJET

Témoignage d'un responsable de plusieurs projets dans une institution du secteur social:

*"Dans notre organisation, les difficultés rencontrées concernant la conduite de projet sont de deux ordres : la fin des projets, la multiplicité des projets.*

*- Il y a trop de projets !*

*- Il y a un risque de manque de crédibilité des initiateurs du projet.  
(Encore un projet ! Est-ce bien sérieux ?)*

*- Il faudrait un coordinateur pour assurer les liaisons et la cohérence des projets les uns par rapports aux autres (un chef de projet... !), il faudrait créer une nouvelle structure de coordination.*

*- Il y a besoin de situer un projet par rapport aux autres.*

*- Il y a risque de chevauchement de thèmes.*

- *Les mêmes personnes sont impliquées sur plusieurs projets. On fait toujours appel au même réseau. Difficultés à connaître les compétences que l'on pourrait trouver ailleurs. Comment solliciter, motiver pour faire participer de nouvelles personnes ?*
- *Cette diversité perturbe, déstabilise. Cela fait désordre, il faudrait faire du ménage. Il y a des choses qui se répètent.*
- *Cela pose le problème de la communication autour d'un projet.*
- *Il y a une différence entre les projets porteurs et les autres. Forme de la hiérarchisation des projets. Effet d'annonce (confusion avec l'opérationnel). Il y a des projets annoncés qui n'en sont pas. C'est très frustrant.*
- *Défaut d'anticipation des moyens et difficulté d'évaluer les charges de travail ; on couvre les besoins au fur et à mesure.*
- *Il faudrait lister les projets en cours. On ne sait plus ce qu'il y a ni combien il y en a ! De plus, il y a des grands projets qui génèrent des sous-projets.*
- *Il y a un décalage entre les groupes de réflexion et le terrain.*

Cette situation révèle une très forte volonté d'innovation. La structure est en prospective permanente. Mais c'est aussi une volonté politique de maintenir tous les acteurs sous pression et en recherche permanente. Ils doivent être capables de s'adapter très rapidement car ils sont soumis à des choix politiques fluctuants.

Le management par projet correspond à ce type de politique, mais il a ses limites : le manque de repères. De ce fait, certains préfèrent un fonctionnement plus dirigiste qui les sécurise davantage. Cela devient nécessaire lorsque l'environnement est perturbé.

Étudiez bien toutes les difficultés citées ci-dessus.

Pour chacune de ces difficultés, vous rédigerez une mesure (au moins) qui puisse l'atténuer ou y remédier.

ou

Vous énumérerez toutes les difficultés que vous avez rencontrées lors de votre dernier projet. Puis, rétrospectivement, vous définirez les mesures qui auraient pu les atténuer ou les résoudre.

Tiré de *La stratégie du projet latéral*  
HERBEMONT & CÉSAR, Ed. DUNOD