

Introduction

L'Homme au centre du projet

Les nombreux ouvrages concernant la **gestion de projet** s'accordent à présenter une litanie de techniques, de méthodes et d'outils censés faciliter la conduite du projet. La plupart signalent, en introduction ou en conclusion, que le plus important dans la réussite d'un projet réside dans la motivation des participants (femmes et hommes), l'animation des groupes de travail et l'information des parties prenantes¹. Ces ouvrages s'emploient également à éluder savamment ces sujets épineux au cœur de l'ingénierie des ressources humaines (IRH), d'ailleurs peu connue de la plupart des managers, afin de mieux se consacrer à la présentation d'ordinogrammes, schémas, tableaux, matrices, graphes, diagrammes causes-effets, AMDEC et autres Pareto.

Dès lors, la visée techniciste supplante la prise en compte du « **facteur humain** » qui, à force de sonner à la porte d'un manager ne répondant jamais à ses attentes, se lasse vite de ces techniques « réifiantes » qui le nient avec entêtement dans

1. Fermez-Welsh S., *Management de nouveaux projets*, AFNOR Éditions, 2001.

son intelligence, son génie, sa créativité, ses talents et ses compétences. Bien sûr, ces outils sont pratiques nécessaires quand la dynamique de groupe est lancée et quand il s'agit de structurer le travail de groupe au moyen des techniques utiles pour formaliser la réflexion, poser les problèmes, les analyser et les résoudre tout au long de l'avancement du travail de groupe.

Mais les outils, aussi évolués soient-ils, dopés aux nouvelles technologies et truffés d'équations mathématiques ou assortis de modélisation informatique, ne remplaceront jamais la réflexion large et approfondie de chacun et le nécessaire dialogue entre les participants du groupe de projet. En outre, tous devront être constamment stimulés par la compétence, l'implication et l'état d'esprit du chef de projet qui fixe un cadre, détermine des objectifs, féconde le travail du groupe par une animation aussi chaleureuse que tonique et des intuitions marquées du sceau de la créativité quand les impasses, les impossibilités et les « orbières » – comme disait Montaigne – pénalisent l'avancement du projet.

Puisque la clé de la réussite dans un projet (comme dans un groupe de travail plus restreint ou au sein d'une organisation plus vaste) réside dans :

- le choix des hommes et de leurs compétences,
- la constitution d'une équipe motivée dont la dynamique est constamment stimulée,
- un leadership basé sur des procédures,
- une organisation fondée sur des outils bien connus,
- une planification nourrie au Gantt ou au PERT,
- des décisions consensuelles élaborées sur des matrices de décision,
en un mot puisque les résultats attendus dépendent de compétences des hommes et des femmes réunis autour d'un projet auxquels ils adhèrent et pour lequel ils s'investissent, il nous appartient d'effectuer cette synthèse opérationnelle entre les outils et les hommes.

Les écoles d'ingénieurs qui connaissent tous les outils verront dans cette approche centrée sur l'homme en situation industrielle le complément indispensable qu'ils recherchaient. Une seule condition détermine cette fructueuse synthèse : s'imprégner de l'esprit humaniste qui dirige cet ouvrage en s'immergeant dans la méthodologie qui préside au déclenchement de la motivation des femmes et des hommes participant à un projet et prêts à s'y investir moyennant une stimulation appropriée : bienveillante, encourageante, incitative, concertative, aussi délurée que rigoureuse, constructive en un mot.

Il nous faut donc insister sur les clés, les recettes, les moyens et les outils du succès attendu, aussi bien au sein du groupe de projet que vis-à-vis des diverses parties prenantes, commanditaires et financeurs, clients et fournisseurs membres du réseau relationnel impacté par le projet. Cette action organisée pour atteindre un but prédéfini², à partir d'une vague idée et d'un objectif plus ou moins clair, s'inscrit aussi dans le cadre de la future norme ISO 26000³ car toute action a un impact dans le temps et dans l'espace. Il convient de prendre en compte ce retentissement afin de donner toute sa signification à notre responsabilité sociétale, au développement durable dans le temps et dans l'espace, et aux droits humains fondamentaux pris en compte par l'avancée de la normalisation.

Notre expérience en matière de projet ? C'est d'abord l'animation d'un projet européen impliquant cinq pays de l'Union, nécessitant la constitution de multiples groupes de travail pendant cinq ans pour accéder à la méthodologie d'un référentiel de compétences commun. C'est aussi la direction de multiples autres projets pour de grandes sociétés des secteurs industriel, aérospatial, pétrochimique, automobile, d'administration, de santé... en termes de formation, d'innovation ou de réalisations concrètes. C'est enfin la conception et l'animation d'un séminaire de formation spécifique sur ce thème de **management de projet**. Cette expertise nous incite aujourd'hui à formaliser cette action de terrain afin d'en transférer les enseignements à tous ceux qui ne se satisfont pas des recettes techniques, aussi bluffantes soient-elles, mais veulent prendre véritablement en charge et satisfaire puissamment les participants des groupes de projet qu'ils conduisent.

Cette vision originale, parfois déroutante pour des techniciens, est centrée sur une stratégie de management de projet produisant une association délibérée entre :

- l'utilisation d'outils appropriés à l'appréhension du problème initialement posé et à sa résolution ;
- la mobilisation constante des participants par l'utilisation des compétences du management relationnel.

Cette double contrainte permet d'impliquer constamment les participants par la stimulation de leurs besoins fondamentaux. Leur mise en œuvre détermine alors une dynamique de groupe centrée sur la satisfaction des participants, l'efficacité du travail entrepris et l'adhésion de toutes les parties prenantes. Ainsi à chaque étape d'avancement du projet, des outils techniques sont associés à des procédures relationnelles pour impliquer les participants.

2. AFITEP, *Dictionnaire du management de projet*, Éditions AFNOR, 2000.

3. La future norme ISO 26000 est actuellement au stade de projet, en examination à Copenhague, nommé « DIS » pour *Draft International Standard* : ISO/DIS 26000.

Rassurons les amateurs de rationalité : oui, un projet commence par la réflexion qui organise, structure, définit des étapes et planifie en optimisant les différents moyens mis en jeu, matériels, financiers et humains. Or, ces derniers, les hommes et les femmes réunis pour réussir un projet, ne sont pas commandés par la raison pure mais par l'envie, mélange d'affectivité et de motivation, de passion et de déraison, d'encouragement et d'information, et de constante stimulation de leurs besoins fondamentaux.

Oui, il est vrai que tout projet doit se référer à Quintilien qui fixait, dès le premier siècle de l'ère chrétienne dans un hexamètre célèbre, les fameuses questions qui sont la base de tout examen d'une situation délicate, d'un problème complexe comme d'une définition quelconque.

- *Quis*, qui ?
- *Quid*, quoi ?
- *Ubi*, où ?
- *Quibus*, par quels moyens ?
- *Auxilis*, pourquoi ?
- *Quomodo*, comment ?
- *Quando*, quand ?
- *Quantum*, combien ?

L'ordre choisi met en première place les hommes (« *Quis ?* ») ce qui montre que Quintilien avait pris la mesure de l'importance de ceux par qui, avec qui et pour qui un problème était posé et pouvait être résolu, car déjà l'homme était au centre de l'Univers et déclaré par les philosophes grecs « mesure de toute chose ».

En ajoutant « *avec quelles conséquences ?* », le tour de la problématique rejoint l'essentiel du questionnement proposé par l'analyse de problèmes au cœur des démarches qualité actuelles. Oui, il est vrai que Descartes conseille de suivre quatre préceptes fondamentaux pour s'organiser avec méthode :

« *Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention* »

Le second de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour mieux les résoudre ;

Le troisième de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître () jusqu'à la connaissance des plus composés ; Et le dernier de faire partout des dénombrements entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre³ ».

Oui, il est vrai que dès l'aube du XX^e siècle, Henri Fayol a finalisé le carcan organisationnel défini auparavant par Taylor, dans lequel il a prétendu déterminer la quintessence de l'organisation rationnelle du travail. Celle-ci est fondée sur cinq infinitifs célèbres qui servent de cadre à une action « scientifiquement » conduite :

- **Prévoir** consiste à dresser les programmes d'action et à les planifier.
- **Organiser** consiste à mettre en place les moyens propres à la réalisation des prévisions.
- **Commander** consiste à déclencher l'exécution des différentes phases du plan d'action prévu.
- **Coordonner** consiste à relier entre elles les différentes phases du programme de travail et à mesurer toutes les répercussions entraînées par leurs enchaînements.
- **Contrôler** consiste à vérifier la conformité de toutes les réalisations telles qu'elles ont été prévues et à déclencher toutes les actions correctives nécessaires pour pallier les dérives constatées ou probables.

En outre, c'est Littré, un athée bon teint, fondateur de l'illustre dictionnaire, qui voit en Dieu l'« ordinateur » suprême. Or, ce terme est maintenant dévolu à un appareil courant censé nous faciliter la vie professionnelle et personnelle, les calculs, la rédaction et les graphiques. Mais les performances extraordinaires de l'outil ne doivent pas nous faire oublier les affres de celui qui l'utilise avec plus ou moins d'ardeur et de fatigue tout au long d'une journée de labeur semée d'embûches et de contraintes multiples.

Dans ces conditions renouvelées par la réalisation d'un projet et les défis qu'il propose, l'hexamètre de Quintilien comme les préceptes de Descartes, ainsi que les principes de l'organisation scientifique du travail qui considèrent généralement l'Homme à l'enseigne d'« *une machine comme une autre... en moins fiable* », doivent être assortis d'une question fondamentale :

- **dans quel état d'esprit et dans quelle humeur se trouve chaque participant impliqué dans le projet que je dois faire avancer vers la réussite ?**

4. Descartes, *Le Discours de la Méthode*.

et son corollaire :

- **que dois-je faire pour que cette affectivité soit favorable de façon optimale à la dynamique du groupe et à la performance des résultats attendus ?**

Un chef de projet doit y apporter une réponse ajustée au plus près. Il doit ainsi allier les principes de l'organisation scientifique du travail à ceux de la stimulation des besoins fondamentaux des participants affectés à ce travail, tout en gardant constamment à l'esprit un principe essentiel, comme l'a martelé Edwards Deming, « **l'homme est au centre de toute action, effectuée pour lui et avec lui** ». Par conséquent, la relation qui unit un chef de projet au groupe, ainsi que les compétences relationnelles qu'il met au profit des participants comme celles qu'il saura dégager d'eux, constituent l'énergie motrice de la performance et la garantie des résultats attendus pour la réussite du projet qu'il conduit...

Pour baliser la démarche du chef de projet, voici le tableau récapitulatif de l'ensemble de l'itinéraire que le lecteur pressé peut consulter, en attendant d'en découvrir les détails techniques et la démarche humaniste développée dans les divers chapitres de cet ouvrage. Nous le dédions à tous les responsables de projet qui veulent effectivement obtenir la collaboration active et efficace des femmes et des hommes choisis pour concourir à la réussite d'un projet tout en obtenant la satisfaction des diverses parties prenantes.

Esprit y es-tu ? Oui, répond le chef de projet imprégné de cette démarche communicante basée sur les hommes et pour eux... Oui, répond le mentor désigné pour réussir le projet. En tant que guide avisé bonifiant les compétences de ceux qu'il encadre et visant l'excellence, il veille à choisir les outils adaptés et à stimuler l'émergence du meilleur chez les hommes pour en tirer la quintessence...

Récapitulatif de l'itinéraire des étapes et moyens du chef de projet

	Les étapes du projet : Objectif/ actions	Moyens
10	Partir d'une idée, de soi ou d'un commanditaire	Réflexion, appropriation, notes, questions QQQOPCCC Ouverture d'un dossier
11	Identifier et formuler l'idée	Note : rédaction initiale et intitulé de départ

Récapitulatif de l'itinéraire des étapes et moyens du chef de projet (suite)

	Les étapes du projet : Objectif/ actions	Moyens
12	Cerner la problématique, l'objectif, les enjeux & les impacts	Documentation, lectures, Contacts auprès d'opinions <i>leaders</i> et spécialistes de la méthodologie, conseil, avis, imprégnation, réflexion Note de synthèse
13	Identifier les parties prenantes, du commanditaire à toutes les personnes qui seront impliquées lors du déroulement et impactées lors de la réalisation	Inventaire et abécédaire, tableau identifiant les parties prenantes et leurs abc (attentes, besoins, contraintes)
14	Contacteur les principales parties prenantes impliquées dans le déroulement du projet	Entretiens et réunions pour recueil d'avis, obtention d'autorisations, compréhension des implications, visites de sites
15	Identifier le projet	Slogan, logo, ligne de projet sur tout document émis lors du projet
20	Établir un cahier des charges	Rédiger un dossier de présentation
21	Informers les acteurs et parties prenantes	Note, réunions
22	Élaborer la carte des compétences techniques et relationnelles du chef de projet, inventaire des outils disponibles et des compétences d'efficacité personnelle	Carte compétences, bilan d'étape professionnel, passeport formation
23	Évaluer les domaines de compétences nécessaires au projet	Carte des domaines de compétences du projet
30	Obtenir l'adhésion des responsables	Entretien et réunions de travail, dialogue pour information, désignation des participants & modalités pratiques
31	Informers les responsables	Note de synthèse sur le déroulement prévisible du projet et entretiens pour les plus réticents
40	Choisir les participants	Estimation des compétences à partir d'une carte des compétences comparatives projet/participants

Récapitulatif de l'itinéraire des étapes et moyens du chef de projet (suite)

	Les étapes du projet : Objectif/ actions	Moyens
41	Obtenir l'aval des responsables	Entretiens avec les chefs de service concernés pour adhésion, information, compréhension
42	Obtenir l'adhésion des participants compétents	Entretiens avec chaque participant ayant obtenu l'aval de son responsable pour adhésion, information, compréhension, carte des compétences utiles au projet
50	Organiser, estimer le temps de réalisation de chaque étape, et planifier le déroulement général du projet en fonction des compétences retenues et nécessaires	Ordinogramme, PERT, Gantt, Grai, Agenda, matrice des priorités, planning
51	Réunir le groupe de projet	Présentation et expression de chacun, répartition des rôles, détermination des règles de fonctionnement
52	Procéder aux formations initiales nécessaires : concernant les savoirs individualisés et méthodologie	Formation, tutorat, coaching
60	Lancer le groupe de projet	Tour de table méthodique pour tout faire exprimer détermination des règles de fonctionnement
70	Réunir les participants pour travailler en groupe	Tour de table méthodique pour présentation de chacun : spécialités, attentes, questions
71	Faire exprimer chacun au début de chaque séance de travail	Tour de table méthodique pour tout faire exprimer réalisations, attentes, questions, propositions
72	Inventorier un problème, une situation, une idée	Abécédaire
73	Analyser un problème, une situation	QQQOPCCC
74	Produire des idées sur un problème général	Brainstorming

Récapitulatif de l'itinéraire des étapes et moyens du chef de projet (suite)

	Les étapes du projet : Objectif/ actions	Moyens
75	Associer des fonctions, des idées	Matrice de découverte
76	Analyser des risques, des causes de dysfonctionnement	AMDEC
77	Trouver des solutions innovantes	Méthodes de créativité (analogies)
78	Sortir des impasses et des problèmes impossibles	Anticipation mentale, rêve éveillé dirigé, analogies fantastiques
80	Organiser des données	Tableau, matrice, graphique, statistiques
81	Visualiser des concepts	Carte mentale
82	Structurer un concept, une action, un problème, des solutions	Circept (concept circulaire ou étoile)
83	Prendre des notes en réunion ou entretien	Fiche de relevé (GRIP)
84	Synthétiser un travail de groupe	Grille de compte rendu
85	Analyser des données chiffrées	Graphique : courbe, histogramme
90	Analyser les causes d'un problème	AMDEC
91	Analyser les ramifications d'un problème	Arbre des causes/effets
92	Analyser les données quantitatives d'un problème	Diagramme de PARETO
93	Analyser des facteurs de risque	Théorie des jeux, probabilités
100	Recueillir des informations qualitatives	Entretien et réunion
101	Recueillir des faits et des opinions	Questionnaire
102	Rechercher des informations	Documentation, veille technologique
103	Associer des informations	Matrice à double entrée
110	Réguler les défaillances & Traiter les conflits	Entretien, carte des compétences
111	Traiter et prévenir les dysfonctionnements	Arbre des causes

Récapitulatif de l'itinéraire des étapes et moyens du chef de projet (fin)

	Les étapes du projet : Objectif/ actions	Moyens
112	Anticiper les dysfonctionnements et leurs effets	AMDEC
113	Contrôler des écarts par rapport à une norme	Carte de contrôle, indicateurs
114	Clarification d'un problème	Tableau d'analyse des composants du problème : « c'est/ce n'est pas »
115	Suivre le déroulement du projet	Réunion critique de suivi impliquant des néophytes
120	Décider en groupe	Recueil des avis (tour de table)
121	Rechercher des points d'accord	Dialoguer pour obtenir un consensus
122	Prendre une décision en commun	Voter à partir de critères pondérés
123	Choisir des critères de décision	Graphe de notation
124	Déterminer des seuils de décision	Pareto, Martin,
125	Objectiver les décisions	Élaborer une matrice de décision
130	Préparer l'action	Organiser et Planifier : PERT, Gantt
131	Prévoir les issues possibles	Plan d'action : ordinogramme, arbre stochastique
132	Prévoir les différentes actions et les implications	Analyse stratégique, scénarios, visualisation
140	Réaliser le projet	Normes, procédures et indicateurs de contrôle et d'avancement
141	Informar les parties prenantes	Notes de synthèse, assemble générale, réunions de responsables
150	Présenter et promouvoir les résultats	Dossier, plaquette assemble générale et réunion des responsables
151	Faire connaître	Diffusion d'une note de synthèse finale
152	Faire adhérer	Promouvoir en interne et vis-à-vis des commanditaires, financeurs et des parties prenantes par tous moyens utiles (entretiens, réunions, assemblées, notes, événement)