

Author(s): [Dinechin, Jérôme de](#)

Publisher: [Dunod](#)

Pub. Date: 2017

pages: 224

Language: French

ISBN: 978-2-10-075809-8

eISBN: 978-2-10-076281-1

LI : 4ème

Étudiant : Zotrim Uka

Compétence : B5

Table des matières

Table des illustrations.....	0
Préambule.....	1
1. Des projets et des hommes	2
1.1 Il manque quelque chose dans le monde	2
1.2 Un langage issu des grandes réalisations	2
1.3 Le mode « projet ».....	3
1.4 Le projet : solution miracle ou purgatoire ?	3
2. Les fondamentaux d'un projet.....	5
2.1 Phase 1 : du besoin aux objectifs.....	5
2.2 Phase 2 : Cadrage du projet	6
2.3 Phase 3 : Pilotage du projet.....	7
2.4 Le cycle en V, une vision structurée du projet	8
3. Un imbroglio systémique	10
3.1 Le chef projet au cœur d'un écosystème	10
3.2 Conduire une analyse systémique.....	11
3.3 Une approche systémique du besoin du chef de projet	11
3.4 L'apport du coaching stratégique pour le chef de projet.....	12
4. Le projet, un lieu d'épreuves.....	14
4.1 Épreuve 1 : accepter ce que l'on n'a pas négocié.....	14
4.2 Épreuve 2 : gérer l'inévitable tension.....	15
4.3 Épreuve 3 : décider dans l'incertitude	16
4.4 Épreuve 4 : l'épreuve de la confiance	17
4.5 Épreuve 5 : la cruciale question du temps	18
4.6 Épreuve 6: conduire une équipe	20
4.7 Épreuve 7 : L'identification au projet et la solitude	21
4.8 Épreuve 8 : la notion de l'optimum et l'inévitable gâchis.....	22

4.9	Épreuve 9 : la contractualisation et le réseau des fournisseurs.....	22
4.10	Épreuve 10 : les attentes de la hiérarchie.....	23
5.	Un parcours de coaching à travers le projet	25
5.1	L'intérêt du coaching.....	25
5.2	Quatre types de coaching.....	25
5.3	Un diagnostic pour le chef de projet.....	26
5.4	Quelle aide pour grandir ?.....	27
5.5	Accueillir ses émotions	27
5.6	Vivre des relations épanouies.....	28
5.7	À travers le projet, le parcours du héros.....	28
6.	Pour sourire et ne plus jamais le vivre	30
6.1	Élaboration d'un contrat projet : euphorie.....	30
6.2	Nomination du chef de projet : honneur et enthousiasme	31
6.3	Le chef de projet engage les opérations.....	31
6.4	Premiers dérapages : inquiétude	32
6.5	Des pistes pour le chef de projet.....	32
6.6	Perte de la maîtrise du produit : panique et lâcher-prise	33
6.7	L'insatisfaction réclame des victimes : audit et commission d'enquête	33
6.8	La volonté d'aboutir en faisant des « exemples »	34
6.9	La fin du projet : du reproche à la congratulation	35
7.	Référence.....	36

Table des illustrations

Figure 1 : étude de KPMG	4
Figure 2 : Cycle en V	8
Figure 3 : L'environnement d'un chef de projet	10
Figure 4 : Triangle de l'ambition	16
Figure 5 : Grille de diagnostic de risques et difficultés.....	27

Préambule

Ce résumé, destiné à un usage interne pour la formation, est basé sur le livre 'Guide de survie du chef de projet' écrit par Jérôme de Dinechin. Les informations présentées sont extraites de son ouvrage, qui offre une exploration approfondie des enjeux, défis et stratégies clés en gestion de projet. L'objectif de ce document est de fournir une synthèse concise et accessible pour les besoins de formation, offrant un aperçu complet des aspects cruciaux de la gestion de projet et de son rôle dans les organisations contemporaines. Ce résumé servira de guide pour approfondir la compréhension et l'application des principes de gestion de projet dans un contexte de formation professionnelle.

1. Des projets et des hommes

1.1 Il manque quelque chose dans le monde

Le lancement d'un projet est souvent motivé par la volonté de combler un manque ou d'apporter un changement significatif. Cette aspiration peut être personnelle ou collective, alimentée par le désir de réalisation et de contribution à un monde meilleur. Les projets sont conduits par des besoins, qui, contrairement aux fantasmes, sont plus rationnels et mesurables, souvent en termes économiques.

Cependant, les attentes liées à un projet peuvent dépasser les aspects économiques, incluant des aspirations à un monde meilleur ou une vie plus facile pour soi et pour les autres. Ces attentes peuvent ressembler à une gestation, avec des événements imprévus et des changements de contexte qui modifient la perception du projet. Il est courant que le rêve initial se heurte à la réalité, conduisant à une désidérialisation par le demandeur, un processus naturel précédant généralement l'adoption du projet.

1.2 Un langage issu des grandes réalisations

L'histoire de la gestion de projet est marquée par une quête continue de dépassement des capacités humaines à travers des réalisations monumentales. Cette ambition s'est manifestée dans des constructions comme les monuments romains, les cathédrales, et les châteaux, où l'organisation efficace et un langage spécifique ont été développés, incluant des rôles comme le maître d'ouvrage, l'architecte, et le maître d'œuvre.

Les grandes réalisations historiques ont souvent intégré des éléments symboliques ou mystiques, comme le nombre d'or ou le rapport de racine de deux, reflétant la quête des concepteurs de se fondre dans l'ordre naturel. Ces pratiques posent la question de l'application de proportions idéales dans les projets modernes.

L'évolution de la gestion de projet a été fortement influencée par la révolution industrielle, qui a apporté des avancées significatives dans les techniques de construction et la formalisation de la gestion de projet. Cette période a vu le développement de la science de l'ingénieur, la résistance des matériaux, et la conception de projets avec des avant-projets et un contrôle rigoureux.

La gestion de projet a continué à évoluer avec l'ère de l'ordinateur, multipliant nos moyens par cent. Le rappel historique met en évidence l'évolution des principes de la gestion de

projet et de l'ingénierie, incluant la définition des acteurs, des phases, et l'adoption de trois langages principaux : fonctionnel, conceptuel et physico-morphologique.

1.3 Le mode « projet »

La gestion de projet nécessite une attention minutieuse à chaque étape, depuis la définition du besoin jusqu'au pilotage de la réalisation. Dans les projets contemporains, qui intègrent des technologies avancées comme la programmation et le développement conjoint du hardware et du software, les méthodes de gestion restent fondamentales malgré la complexité accrue.

Selon l'Agence française de normalisation (Afnor), un projet est défini comme une action spécifique et nouvelle, structurant méthodiquement une réalité à venir sans équivalent exact. Cette définition souligne l'importance de l'action, de l'objectif clairement défini, et de la nouveauté dans la gestion de projet. Toutefois, définir un objectif précis peut être complexe, et la responsabilité de cet objectif doit souvent être partagée entre le chef de projet et l'émetteur du besoin.

La notion de fin est cruciale dans un projet. Chaque projet a un début et une fin distincts, et la fin peut être particulièrement stressante pour le chef de projet, qui y voit la concrétisation de son travail. La nouveauté est un élément clé des projets, impliquant souvent une part d'aventure et d'incertitude, aussi bien pour le client que pour le réalisateur.

1.4 Le projet : solution miracle ou purgatoire ?

Le projet est devenu un outil clé dans la stratégie d'entreprise, mais sa réussite n'est pas garantie. Les statistiques montrent qu'uniquement un tiers des projets atteignent leurs objectifs, avec un quart abandonné en raison de l'éloignement de leurs objectifs initiaux. Selon McKinsey, 70% des projets de transformation organisationnelle ne parviennent pas à leurs fins.

Les causes principales d'échec, selon une étude de KPMG, incluent la mauvaise formulation du besoin, le manque de soutien et de ressources, des délais irréalistes, une communication défailante, et une résistance au changement de la part des clients ou utilisateurs. Curieusement, le manque de compétences de l'équipe projet est moins souvent un facteur d'échec.

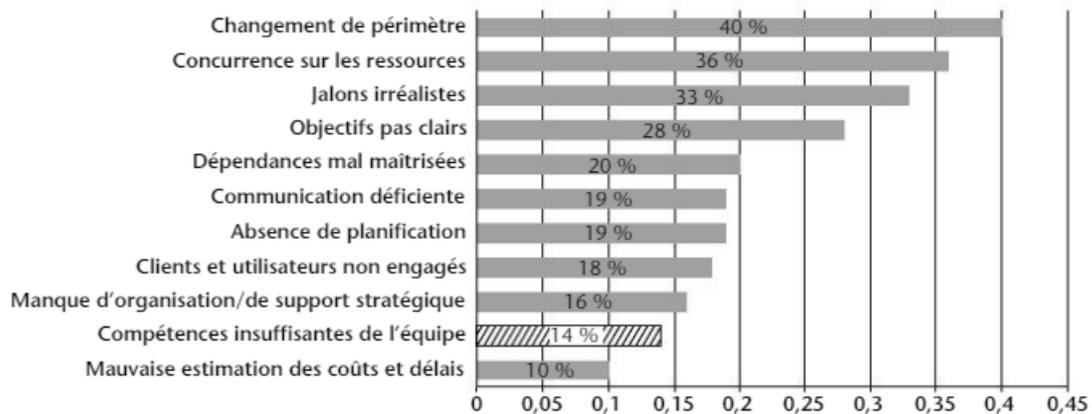


Figure 1 : étude de KPMG

Le mode projet a évolué au fil des siècles, devenant une réponse efficace pour accomplir de grands ouvrages et transformations. Ce mode intègre un vocabulaire spécifique (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, architecte, devis, avant-projet, phases) et utilise trois langages principaux (fonctionnel, conceptuel, physico-morphologique). Malgré son efficacité, le mode projet reste difficile et ne garantit pas le succès.

2. Les fondamentaux d'un projet

La mécanique du projet commence par l'identification du besoin du client, un processus qui s'aligne avec la norme ISO 10006 sur le management de la qualité dans les projets. Cette approche constitue la base pour comprendre et aborder les défis principaux d'un projet, y compris les difficultés liées à la réalisation du produit, au pilotage du projet, et aux défis personnels rencontrés par le chef de projet.

Les méthodes de management de projet impliquent généralement trois étapes principales :

- Travail sur le Besoin : Cela implique la traduction du besoin du client en objectifs spécifiques.
- Cadrage du Projet : Cette étape mène à un accord formel entre le chef de projet et le client sur les aspects clés du projet, notamment les coûts, performances, délais, et la planification des tâches.
- Déroulement du Projet : C'est la phase d'exécution, marquée par un suivi continu, des ajustements en réponse à des imprévus, et finalement la livraison du produit au client.

Chaque étape du projet est ponctuée par un jalon. Les deux premières phases, bien que moins longues, peuvent être complexes et constituer un projet en elles-mêmes, comme les études de préfiguration ou les réponses à des appels d'offres complexes. La troisième phase est généralement la plus longue et implique une évolution continue du projet.

2.1 Phase 1 : du besoin aux objectifs

La première phase d'un projet est cruciale et existentielle, impliquant l'identification d'un besoin spécifique et d'un client. Cette tâche peut s'avérer complexe, car le client peut être varié : la personne qui finance, qui utilise, ou qui exprime le besoin. En plus du client principal, il est souvent nécessaire d'inclure diverses parties prenantes comme les organismes réglementaires et les certificateurs, qui influencent le projet de l'extérieur.

Dans cette phase, le besoin doit être envisagé sous trois dimensions fondamentales. La première est la performance, où il s'agit de définir le service que le produit rendra, sans pour autant s'aventurer dans la conception du produit lui-même. Ensuite, le coût, qui englobe à la fois le prix que le client paiera et les coûts de réalisation. Il est important de noter que la valeur perçue par le client peut varier et inclure des éléments comme la valeur d'usage ou de patrimoine. La troisième dimension est le délai, qui concerne la durée nécessaire pour

satisfaire le besoin, en tenant compte que la vie du produit se prolonge bien au-delà de sa livraison initiale.

La transformation du besoin en objectifs spécifiques est une autre étape capitale. Cette transformation implique souvent de répondre aux sept questions traditionnelles (qui, quoi, quand, où, comment, combien, pourquoi) pour formuler des objectifs qui soient SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis. Il est essentiel de distinguer les objectifs du projet de ceux du produit. Les objectifs du projet concernent l'ensemble du processus de réalisation, tandis que les objectifs du produit se concentrent sur ses performances et fonctionnalités spécifiques.

Un des défis majeurs de cette phase est de gérer les contradictions et les compromis inhérents au projet. Il est courant de rencontrer des contradictions entre différentes caractéristiques souhaitées pour le produit. Par conséquent, rester concentré sur le besoin plutôt que sur une solution spécifique est crucial pour maintenir la flexibilité et la créativité tout au long du projet.

2.2 Phase 2 : Cadrage du projet

À l'issue de la phase de cadrage d'un projet, tous les éléments clés sont regroupés dans un plan directeur. Ce document, agissant comme un contrat initial, englobe l'étude du besoin, les objectifs généraux du projet, et intègre les besoins supérieurs du client. Il comprend également toute la documentation nécessaire, des éléments de méthodologie, des outils de gestion, et décrit les circuits de décision, d'information et de communication. Des éléments préliminaires de conception et de dimensionnement du produit, ainsi que le planning, les jalons, le budget, et une première gestion des risques y sont inclus.

Ce plan directeur marque la fin des deux premières phases du projet, respectivement baptisées « existentielle » et « vitale ». Cette étape s'apparente aux processus génériques de l'ingénierie système, où l'ingénieur analyse d'abord le besoin, valide la faisabilité, puis s'engage dans la conception détaillée, justifiant ses choix et préparant des plans de validation et des sous-cahiers de charges.

Le cadrage du projet se conclut idéalement par une décision du client ou de la direction dans le cas d'une opération interne, signifiant que les éléments assemblés sont suffisamment convaincants pour allouer des fonds ou signer un contrat. C'est un moment souvent marqué

par un enthousiasme communicatif, où les relations entre le client et le chef de projet se consolident et où les préparations pour le lancement du projet et les rendez-vous futurs sont organisées. Cependant, il existe également un risque de désillusion proportionnel à cet enthousiasme initial.

Cette phase de cadrage est essentielle, car elle établit un référentiel pour le projet, comprenant une analyse détaillée du produit, un planning théorique puis concret, une liste des ressources nécessaires, un budget, et une évaluation initiale des risques. Tous ces éléments sont intégrés dans un plan directeur qui sert de document contractuel pour obtenir un engagement formel de la part du client ou de la direction.

2.3 Phase 3 : Pilotage du projet

La gestion d'un projet repose sur plusieurs principes fondamentaux, essentiels à son succès. Tout d'abord, il est important de reconnaître que la motivation d'une personne ne peut être imposée de l'extérieur, mais doit émaner de la personne elle-même. Le chef de projet, conscient de son pouvoir contractuel limité, doit donc se concentrer sur la mobilisation de son équipe, en adoptant des stratégies de mobilisation adaptées à chaque individu et à l'ensemble de l'équipe.

Les jalons et les revues de projet jouent un rôle crucial dans ce processus. Ils servent de leviers puissants pour maintenir l'équipe sur la bonne voie et garantir le respect du planning. La tenue de réunions et la rédaction de comptes-rendus sont également des outils de pouvoir significatifs, permettant de fixer les attentes et de rendre les tâches assignées psychologiquement contractuelles.

Cependant, la gestion de projet inclut également des outils de pilotage comme le reporting, le suivi des indicateurs d'avancement, la coordination et la participation à des réunions transversales. Dans les organisations matricielles, ces obligations peuvent devenir chronophages, réduisant le temps consacré au travail productif.

Un aspect crucial du pilotage de projet est la gestion des pics de charge et de pression. Bien que les équipes puissent gérer des pics de charge ponctuels, une surcharge prolongée peut entraîner une démotivation profonde, voire un épuisement professionnel. Il est donc essentiel pour le chef de projet de veiller au bien-être de son équipe, en évitant les situations de suractivité improductive.

2.4 Le cycle en V, une vision structurée du projet

Le "cycle en V" est une méthode essentielle en ingénierie, particulièrement pertinente pour les projets complexes. Ce cycle combine une approche verticale, se concentrant sur l'arborescence du produit, et une approche horizontale, traitant des phases du projet.

Sur l'axe vertical, le produit est décomposé en une hiérarchie allant du système principal aux pièces élémentaires, permettant de déléguer des responsabilités à différents niveaux. Sur l'axe horizontal, le projet passe par des phases telles que la conception, le développement, la fabrication, l'intégration, la vérification, la validation et le transfert au client. Ces phases sont interconnectées, chaque niveau dépendant et influençant les autres.

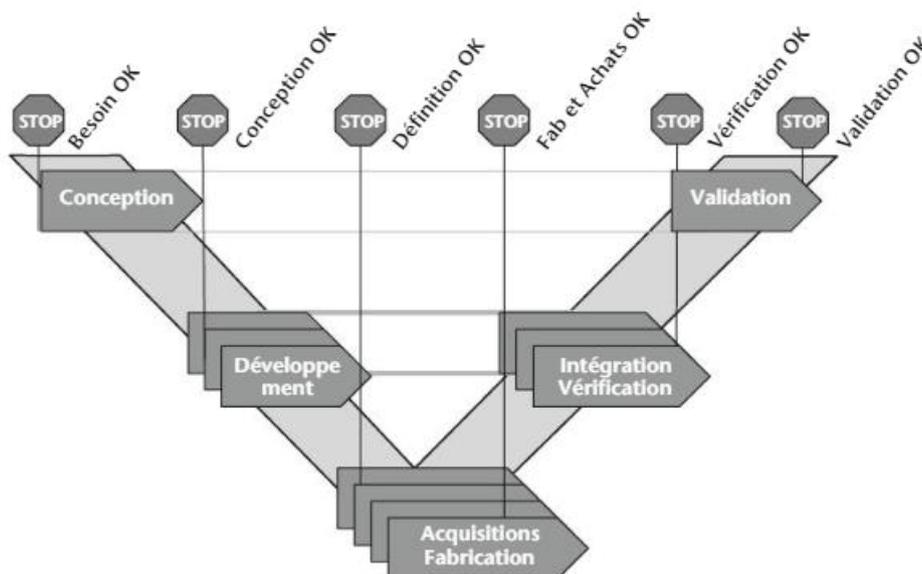


Figure 2 : Cycle en V

Le "cycle en V" sert également de langage commun pour tous les acteurs impliqués dans le projet, y compris les clients et les fournisseurs. Cette méthode est efficace pour aligner les différents niveaux hiérarchiques et les systèmes contributeurs, mais elle présente des limites. Elle repose sur une vision linéaire du projet, présumant que les décisions prises à un niveau doivent être fixées avant de passer au niveau suivant.

Pour remédier à ces limites, certaines entreprises ont adopté des cycles en V adaptatifs ou évolutifs, où plusieurs versions d'un produit sont développées ou les cahiers des charges sont ajustés en fonction des résultats obtenus.

Le développement agile, en revanche, propose une approche différente, en particulier dans le domaine du logiciel. Basée sur des valeurs telles que la collaboration étroite avec le client, l'autocontrôle de l'équipe et l'acceptation du changement, cette méthode permet de développer rapidement des produits fonctionnels et adaptés aux besoins évolutifs.

En termes de succès d'un projet, il est important de noter que la performance technique ne garantit pas le succès commercial. Des facteurs tels que la perception du produit par le client, la capacité à anticiper ou à répondre aux évolutions du marché, et l'image de l'entreprise réalisatrice jouent un rôle crucial. Les projets réussis tendent à bien évaluer les besoins, maintenir une image positive tout au long du déroulement, et bénéficier d'un a priori favorable sur certains critères clés.

3. Un imbroglio systémique

3.1 Le chef projet au cœur d'un écosystème

Le chef de projet se trouve au cœur d'un écosystème complexe avec des attentes élevées placées en lui. Il est la clé de voûte de la relation entre le client, l'équipe, la hiérarchie, et les fournisseurs, chacun apportant ses propres défis. La gestion de ces relations est cruciale, car elles évoluent considérablement au fil du temps et exigent du chef de projet qu'il navigue dans un réseau d'objectifs, de contraintes, et de feedbacks.

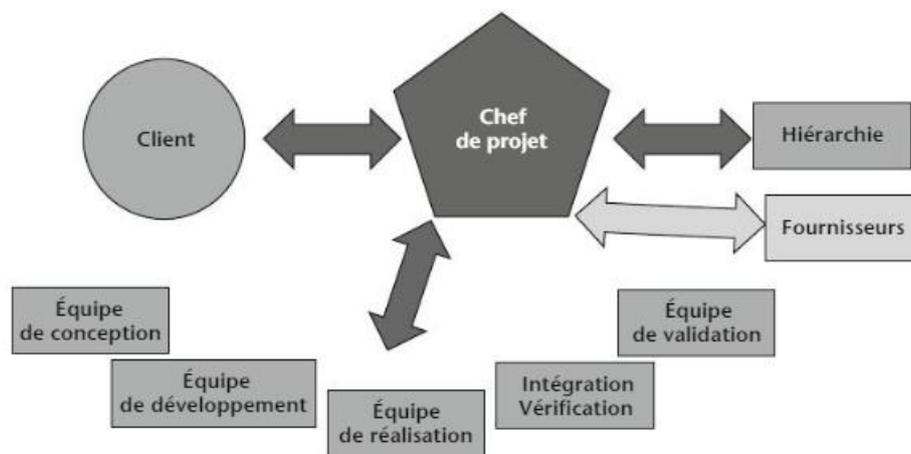


Figure 3 : L'environnement d'un chef de projet

La systémique révèle que le projet n'est pas juste un ensemble de tâches à exécuter mais un système d'éléments interdépendants, où le chef de projet doit jongler avec des intérêts parfois contradictoires. Il est souvent considéré comme le garant du projet, mais sa capacité à influencer est plus fonctionnelle que hiérarchique, dépendant de la dynamique de l'équipe et des exigences des fournisseurs, tout en restant sous la surveillance de la hiérarchie.

Les chefs de projet ont souvent des expériences variées qui façonnent leur approche de la gestion de projet, et aucune méthode unique ne garantit le succès. Chaque projet est unique et nécessite une compréhension profonde des multiples facettes du système dans lequel il est intégré. Cela comprend la gestion des attentes démesurées et la navigation dans la complexité des interactions systémiques.

3.2 Conduire une analyse systémique

Le chapitre sur l'analyse systémique met en lumière le rôle crucial du chef de projet dans l'écosystème complexe d'un projet. Il souligne les attentes parfois démesurées qui pèsent sur le chef de projet, qui doit non seulement gérer les aspects techniques et opérationnels, mais aussi les relations avec le client, les équipes et les fournisseurs.

Le chef de projet est souvent confronté à des difficultés qui dépassent le cadre technique, se situant à la convergence de nombreuses relations systémiques. Ces relations, qui incluent des éléments objectifs et subjectifs, sont influencées par des facteurs tels que les contraintes organisationnelles, les objectifs contradictoires et les enjeux relationnels. En outre, le chef de projet doit gérer sa propre capacité à résoudre les problèmes et à naviguer dans un environnement où il est souvent dépendant de ressources partagées et de décisions hiérarchiques.

Les chefs de projets peuvent avoir des expériences variées qui façonnent leur capacité à gérer ces défis. Leur succès dépend souvent de leur capacité à comprendre et à articuler clairement les besoins et les difficultés du projet. Pour cela, ils s'appuient sur des méthodes de gestion éprouvées tout en s'adaptant aux spécificités de chaque situation.

3.3 Une approche systémique du besoin du chef de projet

L'approche systémique du besoin du chef de projet souligne que les difficultés rencontrées dans un projet ne sont pas nécessairement négatives et peuvent en fait constituer des défis motivants. Le chef de projet doit comprendre le besoin du client, qui est souvent mal défini, pour éviter des coûts et des débordements excessifs. La résolution collective des problèmes techniques doit être une opportunité pour innover et améliorer les méthodes de travail de l'équipe.

Pour surmonter les obstacles, le chef de projet doit non seulement gérer les aspects techniques mais aussi mobiliser les ressources personnelles pour initier le changement. La solution trouvée doit être acceptable pour le client et crédible pour la hiérarchie, permettant ainsi au chef de projet de renforcer sa position et de gagner en crédibilité.

La gestion du projet doit aussi tenir compte de la nécessité d'adapter les contraintes pour mieux les ajuster aux besoins spécifiques du projet. Cela nécessite souvent de remettre en

question les contraintes existantes et de développer un fonctionnement harmonieux et durable.

Le chef de projet se trouve au carrefour de plusieurs systèmes complexes et doit constamment équilibrer les intérêts de diverses parties prenantes. Par conséquent, il doit souvent naviguer dans des situations où les règles formelles ont été dépassées, nécessitant une gestion prudente de l'information et une stratégie de protection personnelle.

Enfin, pour que les changements soient acceptés et mis en œuvre, le chef de projet doit engager les parties prenantes en s'appuyant sur une compréhension approfondie du problème et en démontrant la valeur ajoutée de la solution proposée. Il doit également veiller à maintenir l'alignement des intérêts des parties prenantes tout au long du projet pour assurer son succès final.

3.4 L'apport du coaching stratégique pour le chef de projet

L'apport du coaching stratégique pour le chef de projet est reconnu comme un moyen efficace pour aider à gérer les complexités et les défis rencontrés dans la conduite de projets. Le chef de projet se trouve souvent au centre d'un réseau de relations complexes et peut être considéré à la fois comme l'acteur principal, la victime potentielle, et l'outil par lequel la situation problématique doit être résolue. Une écoute attentive et non jugeante par un coach peut permettre au chef de projet de s'exprimer librement sur ses expériences et ses difficultés, facilitant ainsi l'accès à des solutions intuitives et profondes.

Il est crucial que le coach prenne en compte la personnalité et le style relationnel du chef de projet pour aider à façonner une stratégie adaptée à son caractère unique. Le chef de projet doit également être soutenu dans l'analyse stratégique du problème, y compris l'évaluation des processus objectifs et subjectifs en jeu, et la recherche de solutions qui intègrent les intérêts de toutes les parties prenantes sans perturber significativement les systèmes existants.

Le coaching stratégique aide le chef de projet à utiliser la difficulté actuelle comme levier pour améliorer le fonctionnement collectif et systémique du projet, et à introduire des changements subtils mais efficaces qui renforcent la dynamique de collaboration et l'alignement des intérêts. Cela implique souvent de travailler avec les ressources existantes

et de façonner les solutions de manière à ce qu'elles semblent naturelles et acceptables pour tous, minimisant ainsi la résistance au changement.

4. Le projet, un lieu d'épreuves

La gestion de projet implique de surmonter des défis techniques et émotionnels. Les chefs de projet doivent être conscients des réactions subjectives liées à leur perception des situations, qui peuvent limiter leur efficacité. Les défis subjectifs offrent des occasions de croissance personnelle en mettant en lumière des vulnérabilités personnelles.

Les situations à risque dans la gestion de projet peuvent inclure:

1. Accepter un projet et s'engager pleinement.
2. Gérer le stress pour maintenir une performance optimale.
3. Prendre des décisions malgré l'incertitude.
4. Bâtir et préserver la confiance au sein des équipes et avec les parties prenantes.
5. Gérer le temps efficacement sans compromettre le bien-être.
6. Travailler en équipe tout en gérant les dynamiques interpersonnelles.
7. Éviter l'identification excessive au projet pour prévenir la sensation de solitude.
8. Accepter l'imperfection et le compromis comme partie intégrante du processus.
9. Négocier et maintenir des relations contractuelles tout en développant des réseaux de soutien.
10. Naviguer dans la hiérarchie et les pressions organisationnelles.

La conscience de ces aspects peut permettre aux chefs de projet d'aborder les problèmes de manière plus stratégique et personnelle, en utilisant les défis comme des opportunités d'apprentissage et d'amélioration personnelle.

4.1 Épreuve 1 : accepter ce que l'on n'a pas négocié

Au démarrage d'un projet, le chef de projet doit reconnaître et apprécier la confiance et la reconnaissance inhérentes à sa nomination, tout en étant conscient des défis et incertitudes à venir. Il est essentiel d'accepter les aspects positifs de cette opportunité et de célébrer cette marque de confiance, tout en restant conscient des réserves ou inquiétudes personnelles.

Avant d'accepter formellement la mission, il est crucial de mener une analyse approfondie du projet sous plusieurs angles :

- Examiner les aspects techniques et évaluer la faisabilité.

- Évaluer les contraintes de gestion du projet, y compris les exigences externes et internes, ainsi que les attentes méthodologiques.
- Réfléchir à la relation de travail avec l'employeur et à l'attitude interne envers lui, en se demandant si l'on parle positivement de l'employeur, si certaines tâches semblent épuisantes ou dégradantes, et si on se compare souvent aux collègues.
- Analyser les risques et opportunités pour évaluer si le projet est considéré comme réalisable.
- Considérer l'organisation et les dynamiques interpersonnelles pour anticiper les alliés et les opposants potentiels.

Il est aussi le moment idéal pour le chef de projet d'examiner ses propres compétences et ses besoins de développement. Si des compétences clés manquent, il peut être opportun de rechercher des ressources complémentaires ou une formation supplémentaire pour renforcer les compétences nécessaires à la réussite du projet.

Une fois ces analyses effectuées, le chef de projet peut s'engager pleinement, en se basant sur un processus de discernement pour prendre une décision éclairée. Demander de l'aide est un atout stratégique et relationnel, qui permet non seulement de bâtir des alliances mais aussi de partager la responsabilité et la reconnaissance.

4.2 Épreuve 2 : gérer l'inévitable tension

Dans tout projet, il y a une tension initiale causée par les contradictions entre les performances attendues, les coûts et les délais. Cette tension est ressentie par le chef de projet et l'équipe, et chacun y réagit différemment. Un projet avec peu de tension peut mener à un manque de motivation et d'engagement, tandis qu'un projet avec une tension excessive peut paralyser et conduire à un comportement individuel de protection plutôt que de collaboration vers un objectif commun.

Le chef de projet doit faire face à l'inévitable nécessité de déroger aux objectifs initiaux, ce qui peut être éprouvant et mener à des sentiments d'impuissance ou de déception. Cela peut réveiller des réactions enfantines de gestion du stress, comme la fuite, l'accusation, le déni, la régression, le combat, l'autodestruction ou l'identification à l'échec.

Le triangle de l'ambition, comprenant performance, coût et délai, illustre la tension d'un projet. Selon Yves Michot, dans un grand projet complexe, tenir deux des trois composantes est suffisant pour un résultat optimal. La personnalité du chef de projet influence sa tendance à prendre des risques élevés ou à rester sur des chemins sûrs.

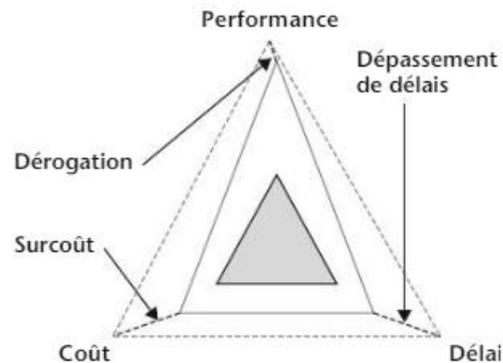


Figure 4 : Triangle de l'ambition

Sous pression, il est essentiel pour le chef de projet de trouver le juste niveau de tension supportable pour éviter les comportements destructeurs, tant pour soi que pour l'équipe. L'utilisation de la Process Communication Model permet d'identifier les types de personnalités dans une équipe, leurs modes de communication préférés et leurs scénarios d'échec potentiels sous stress, permettant de réagir de manière adaptée pour aider chacun à revenir à un scénario de performance.

Enfin, il est important pour le chef de projet d'apprendre à accepter l'imperfection, de relativiser les problèmes, de calmer le stress physique et de gérer les sentiments de culpabilité qui peuvent surgir lorsqu'on fait face à des difficultés ou des échecs dans la gestion d'un projet.

4.3 Épreuve 3 : décider dans l'incertitude

Les décisions dans un projet impliquent des choix complexes autour du produit et du projet lui-même, nécessitant souvent une prise de décision rapide avec des informations limitées. L'ingénierie système aide à structurer ces décisions en trois étapes principales: la définition des fonctions du produit, les choix technologiques et la conception physique du produit. Un projet est constamment confronté à l'incertitude, et les chefs de projet doivent jongler entre la prise de décisions éclairées et la gestion du risque d'erreur.

Un échec dans la prise de décision ou le report des décisions peut entraîner des coûts élevés et des retards significatifs. Les chefs de projet doivent gérer leur propre confort avec la prise de risque et s'assurer qu'ils n'entrent pas dans des zones de panique qui pourraient nuire à leur jugement et à leur bien-être. Ils doivent également faire face à la pression de la légitimité de leur rôle et éviter le piège du « syndrome de l'imposteur » où la peur de l'incompétence peut les paralyser.

Il est essentiel pour les chefs de projet de maintenir un équilibre entre la constance et la flexibilité dans leurs décisions. Ils doivent être prêts à réévaluer leurs choix face à de nouvelles informations, tout en démontrant une détermination constante pour mener à bien le projet. Cela implique d'écouter et de consulter largement avant de prendre une décision, puis de s'engager fermement pour atteindre les objectifs, tout en restant ouvert aux ajustements nécessaires.

4.4 Épreuve 4 : l'épreuve de la confiance

La relation entre le chef de projet et son client est cruciale pour la réussite d'un projet. Cette relation, souvent complexe, est soumise à des fluctuations de confiance influencées par le contexte du projet et l'estime de soi du chef de projet. La confiance est essentielle et se trouve au cœur de la dynamique du projet.

Identification du Client: Dans un projet, identifier clairement le client est fondamental. Parfois, cette identification est complexe, surtout dans les projets internes à une organisation ou les projets multi-clients. Avoir un client identifiable et une personne physique comme point de contact principal est crucial pour une communication efficace et pour la prise de décisions pertinentes.

Évolution de la Confiance: La confiance entre le chef de projet et le client passe par différentes phases :

1. **Début du Projet :** La confiance est généralement élevée au démarrage. Les parties sont engagées et motivées.

2. **Phase de Conception** : Les premiers défis et divergences apparaissent, entraînant potentiellement une baisse de confiance. Cette phase est marquée par une remise en question des compétences et des intentions.
3. **Phase de Réalisation** : Le projet passe de la théorie à la pratique, augmentant le stress et les risques de conflit. La confiance peut être davantage ébranlée par des problèmes de réalisation.

Gestion de l'Estime de Soi: Les crises de confiance peuvent impacter négativement l'estime de soi du chef de projet. Deux aspects de l'estime de soi sont importants :

- **Estime de soi personnelle** : Cela concerne le droit d'exister et de se sentir valorisé en tant qu'individu.
- **Estime de soi professionnelle** : Liée aux compétences et à la capacité de réaliser le projet.

Construire et Maintenir une Relation Solide: Pour maintenir une relation solide avec le client, il est essentiel de :

- Établir une communication claire et directe.
- Gérer et réparer la relation en cas de divergence.
- Renforcer l'estime de soi pour aborder les défis avec confiance.

Navigation dans les Crises de Confiance: Durant les phases critiques du projet, il est important de gérer activement la relation avec le client pour naviguer à travers les crises de confiance. Cela implique souvent de faire des compromis, d'aligner les intérêts et de rester flexible tout en maintenant une vision claire des objectifs du projet.

4.5 Épreuve 5 : la cruciale question du temps

Le chef de projet doit jongler avec de multiples responsabilités, allant de la gestion du planning, du budget, et des risques, à la supervision et l'anticipation des problèmes. Il doit aussi être impliqué dans les urgences et maintenir une connaissance approfondie de tous les aspects du projet.

Gestion du Temps et Priorités:

- **Diagramme d'Eisenhower** : Permet de classer les tâches en fonction de leur urgence et importance, en identifiant les déviations (urgentes mais peu importantes), les distractions (ni urgentes ni importantes), les problèmes (importants et urgents) et les tâches de préparation (importantes mais non urgentes).
- **Gestion de l'Agenda** : Importance de différencier les tâches qu'on doit faire de celles qu'on a envie de faire, afin d'équilibrer l'agenda entre obligations et désirs.

Délégation :

- La délégation est essentielle pour libérer du temps et responsabiliser les membres de l'équipe.
- Elle doit être claire, avec des responsabilités et des attentes bien définies, et non comme un transfert de culpabilité ou de travail indésirable.
- Il est crucial de faire confiance aux collaborateurs et de leur permettre de faire des erreurs.

Matrice Skill-Will :

- Outil pour ajuster le niveau d'interaction avec les collaborateurs en fonction de leur compétence et motivation.
- Permet de déterminer quand coacher, diriger, former ou déléguer.

Importance de la Présence :

- Nécessité d'être physiquement et mentalement présent lors des interactions avec les collaborateurs, notamment lors d'événements programmés et non programmés.
- La qualité de la présence est aussi importante que le temps accordé.

Gestion des Relations :

- Reconnaître l'importance de toutes les personnes dans le projet, y compris celles qui sont souvent oubliées, comme les personnes silencieuses, celles qui nous ressemblent trop ou celles qui nous dérangent.

- L'importance de montrer de l'estime et de la reconnaissance à tous les membres de l'équipe.

4.6 Épreuve 6: conduire une équipe

Formation et Gestion de l'Équipe de Projet:

- **Importance de l'Équipe** : Un projet nécessite une équipe avec diverses compétences techniques, managériales et de support.
- **Taille de l'Équipe** : Un chef de projet peut gérer efficacement une équipe d'environ 7 à 10 personnes. Au-delà, la gestion devient plus complexe et les membres de l'équipe doivent être soigneusement sélectionnés en fonction de leur impact sur les enjeux critiques du projet.
- **Choix des Membres** : Souvent, les membres de l'équipe sont imposés plutôt que choisis, ce qui peut créer des défis en termes de compétences et d'efficacité.
- **Engagement des Équipes** : La formation de l'équipe nécessite une phase d'engagement, avec une définition claire des modes de fonctionnement, des niveaux de délégation et des procédures de communication.

Communication et Cohésion d'Équipe:

- **Communication** : Une communication efficace est essentielle, avec des réunions bien structurées et une attention particulière au début de chaque réunion pour renforcer la cohésion de l'équipe.
- **Gestion des Conflits** : Les conflits doivent être gérés de manière constructive, en favorisant la compréhension mutuelle et en établissant un espace de négociation équilibré entre autorité et indulgence.
- **Cohésion Interne** : Le chef de projet doit travailler à la cohésion interne de l'équipe en favorisant le sentiment d'appartenance et en partageant les succès comme les défis.

Leadership et Prise de Décision:

- **Direction et Animation** : Le chef de projet doit équilibrer l'objectif commun du projet avec la cohésion interne de l'équipe.

- **Gestion de la Pression** : La pression et les tensions inhérentes à un projet doivent être gérées collectivement, avec une attention particulière à la manière dont elles affectent individuellement les membres de l'équipe.
- **Délégation et Concertation** : La délégation efficace et l'organisation de débats structurés sont essentielles pour impliquer l'équipe dans les décisions importantes et pour partager le pouvoir de manière productive.

4.7 Épreuve 7 : L'identification au projet et la solitude

Les chefs de projet, souvent seuls face à d'énormes responsabilités, doivent jongler entre la maîtrise du produit ou service et la gestion du projet lui-même. Cette dualité les amène à développer un lien fort avec le projet, parfois au point de s'identifier excessivement à celui-ci. Ce phénomène, bien que gratifiant, peut avoir des conséquences néfastes sur leur équilibre de vie, affectant leurs relations personnelles et leur bien-être.

Lorsque des difficultés surviennent ou que le projet est compromis, le chef de projet peut ressentir ces échecs comme des attaques personnelles, pouvant mener à des réactions disproportionnées ou à des troubles émotionnels profonds. En fin de compte, se détacher progressivement du projet peut ressembler à un processus de deuil, marqué par un sentiment de perte.

La gestion de l'information s'avère aussi délicate pour le chef de projet. Ils doivent filtrer et transmettre les informations de manière à maintenir la motivation des équipes tout en protégeant le projet des influences extérieures potentiellement néfastes. Cette responsabilité exclusive peut renforcer leur sentiment de solitude, car ils ne peuvent souvent partager leurs inquiétudes et leur stress avec d'autres.

Face à ces défis, il est crucial pour les chefs de projet de reconnaître leurs propres limites et besoins. Ils doivent trouver un équilibre entre le pouvoir exercé sur le projet et le pouvoir qu'ils détiennent pour le bien de celui-ci et de ses acteurs. Cela implique de naviguer habilement entre les exigences du projet et les besoins des équipes et des clients, tout en préservant leur propre santé mentale et émotionnelle. La prise de conscience de leurs malaises liés au projet est une étape essentielle pour développer des stratégies d'adaptation efficaces et maintenir un équilibre sain.

4.8 Épreuve 8 : la notion de l'optimum et l'inévitable gâchis

Dans le monde des projets, les chefs de projet se heurtent souvent à la complexité de jongler entre optimisation et maximisation. L'optimisation dans un projet implique de trouver un équilibre entre différentes performances, tout en tenant compte des contraintes de coûts et de délais. Ce processus est souvent en contradiction avec la notion de maximisation, plus courante dans la vie professionnelle, qui vise à obtenir le maximum d'une situation ou d'un système.

Lors de la conception et du développement d'un projet, le chef de projet doit établir des priorités et prendre des décisions difficiles. Ces choix peuvent entraîner la nécessité d'abandonner certaines fonctionnalités ou de réduire le périmètre du projet pour maintenir un équilibre global. Ces décisions, bien que nécessaires pour atteindre l'optimum du projet, peuvent s'accompagner d'un sentiment de frustration et de gâchis, tant pour le chef de projet que pour les équipes impliquées. Le travail déjà effectué peut sembler perdu, et les compromis peuvent être difficiles à accepter pour ceux qui sont attachés à des aspects spécifiques du projet.

Cette situation met le chef de projet dans une position délicate, où il doit non seulement gérer les aspects techniques du projet, mais aussi les émotions et les attentes des différentes parties prenantes. Il doit souvent justifier des décisions qui peuvent sembler contre-intuitives ou décevantes, et doit faire face à ses propres sentiments de regret ou de culpabilité pour les aspects du projet qui ont dû être sacrifiés.

La gestion d'un projet est donc une épreuve psychologique autant que technique, nécessitant une capacité à équilibrer divers intérêts, à prendre des décisions difficiles et à gérer les conséquences émotionnelles de ces choix, tant pour soi-même que pour les autres membres de l'équipe.

4.9 Épreuve 9 : la contractualisation et le réseau des fournisseurs

Dans le contexte des projets, la gestion des fournisseurs représente une épreuve significative pour les chefs de projet, en raison de l'impact considérable que peuvent avoir les achats et les relations contractuelles sur le déroulement et le succès du projet. Dans les projets complexes, une part importante du travail (parfois jusqu'à 80 %) est souvent sous-traitée, ce qui met en lumière l'importance stratégique des fournisseurs.

Les chefs de projet sont confrontés à des défis majeurs lorsqu'il s'agit de contractualiser avec les fournisseurs. La rédaction précise des contrats, la protection contre les défaillances et les ajustements nécessaires sont des tâches exigeantes qui requièrent une attention considérable. En outre, les contrats doivent offrir une certaine flexibilité pour s'adapter aux évolutions du projet, tout en respectant les cadres juridiques et concurrentiels.

Les processus d'achat, souvent rigides et lents, peuvent entrer en conflit avec la nature dynamique et évolutive des projets. Les délais de contractualisation, en particulier, peuvent devenir une source de frustration et de retard, poussant parfois les chefs de projet à trouver des solutions informelles pour maintenir la progression du projet.

En ce qui concerne la relation avec les fournisseurs, les chefs de projet doivent naviguer entre les exigences contractuelles strictes et la nécessité de construire des relations de confiance. Les fournisseurs, bien qu'intégrés dans l'équipe du projet, ont leurs propres motivations et contraintes, souvent guidées par les objectifs de leur propre entreprise. Cela peut créer des situations où les fournisseurs se concentrent davantage sur le respect des termes du contrat plutôt que sur la contribution globale au projet.

Les chefs de projet doivent donc développer une compréhension profonde des procédures d'achat et apprendre à collaborer efficacement avec les acheteurs. En établissant un dialogue ouvert et en partageant les contraintes des deux côtés, il est possible de créer une dynamique plus souple et réactive, bénéfique pour le projet. De plus, en traitant les fournisseurs comme des partenaires égaux et en valorisant leur contribution, les chefs de projet peuvent encourager un engagement et une valeur ajoutée accrus.

4.10 Épreuve 10 : les attentes de la hiérarchie

La gestion de la relation entre un chef de projet et sa hiérarchie est un aspect crucial et complexe dans le déroulement d'un projet. Cette relation, influencée par divers facteurs, joue un rôle significatif dans l'évolution du projet. D'une part, le chef de projet développe des sentiments et attitudes envers son entreprise et son environnement de travail. La confiance qu'il porte à son entreprise et ses représentants influence fortement sa capacité à mener à bien le projet. Si cette confiance fait défaut, cela peut entraîner des comportements défensifs

et une utilisation inutile de l'énergie psychique pour se protéger contre d'éventuels problèmes.

D'autre part, la hiérarchie, souvent incarnée par un chef direct, est perçue comme le reflet de l'entreprise. Cette personnalisation de la hiérarchie aide le chef de projet à identifier ses besoins propres et à naviguer efficacement dans le système de l'entreprise. La communication avec la hiérarchie est un autre aspect essentiel. Lorsque les objectifs du projet diffèrent des indicateurs de performance définis par la hiérarchie, une communication efficace est nécessaire pour résoudre les divergences de perspective.

Le chef de projet doit aussi maintenir son autonomie et s'affirmer malgré les contraintes et obligations, ce qui est crucial pour sa santé mentale et son efficacité. Il est également important de se servir judicieusement des pouvoirs et des ressources conférés par l'entreprise. Établir des alliances avec les décideurs de haut niveau est essentiel pour éviter d'être marginalisé.

Enfin, il est crucial de reconnaître le moment opportun pour changer de stratégie ou de perspective afin de s'adapter aux nouvelles circonstances ou défis. Ce changement peut nécessiter une réévaluation des méthodes de travail personnelles et une adaptation à la dynamique en constante évolution du projet. En somme, le chef de projet doit trouver un équilibre entre la personnalisation de sa relation avec la hiérarchie et le maintien d'une perspective objective sur le projet et l'entreprise.

5. Un parcours de coaching à travers le projet

5.1 L'intérêt du coaching

Les chefs de projets peuvent éprouver un malaise dans leur travail, qu'il soit lié à des situations de crise à haute responsabilité ou simplement aux défis courants du métier. Ce malaise peut provenir de la pression de gérer des enjeux critiques pour l'entreprise, de la complexité des projets, ou du sentiment d'être submergé par l'ampleur de la tâche. Parfois, cette pression peut amener les chefs de projet à s'investir de manière excessive, au point où le projet prend une place disproportionnée dans leur vie.

Face à ces défis, le coaching professionnel se révèle être un outil précieux. Inspiré du coaching sportif et enrichi par des aspects psychologiques, le coaching en entreprise aide les individus à surmonter les obstacles en mobilisant leurs propres ressources. L'approche du coach est caractérisée par une "neutralité bienveillante", qui permet d'aborder les difficultés sans les juger insurmontables. Le coach ne s'implique pas directement dans les aspects opérationnels, mais aide plutôt le coaché à découvrir par lui-même les solutions à ses problèmes.

Le rôle du coach peut être comparé à celui d'un ange gardien qui guide et soutient, tout en restant attentif aux signaux émotionnels et non verbaux du coaché. Cette approche vise à éveiller la conscience du coaché sur des points sensibles, facilitant ainsi une prise de conscience et une résolution efficace des problèmes. En fin de compte, le coaching offre aux chefs de projet un moyen de gérer efficacement le stress et la pression, tout en maintenant un équilibre sain entre leur vie professionnelle et personnelle.

5.2 Quatre types de coaching

Dans ce texte, quatre types de coaching professionnel sont décrits, chacun ciblant des aspects différents du développement personnel et professionnel :

- Coaching de la personne : Ce type de coaching est adapté lorsque quelqu'un vit mal sa situation actuelle, indépendamment des circonstances spécifiques. Il est axé sur des objectifs généraux comme « mieux gérer » ou sur des objectifs plus précis. Ce coaching est efficace uniquement si la personne est véritablement motivée à changer. Le coach aide à identifier et à modifier les attitudes personnelles qui créent des difficultés récurrentes dans diverses situations.

- Coaching relationnel : Ce coaching s'applique lorsque des problèmes surviennent dans une relation professionnelle importante. Ici, le coach aide le client à percevoir différemment la relation, souvent en identifiant et en gérant les réactions émotionnelles personnelles qui exacerbent le problème. L'objectif est de transformer la relation en quelque chose de plus gérable et moins stressant, même dans les cas où l'autre personne est particulièrement difficile.
- Coaching d'équipe : Ce coaching vise à développer la maturité et la cohésion d'une équipe. Il se concentre sur l'amélioration de la dynamique de groupe, la mobilisation des individus pour le bien collectif, et la résolution de conflits internes. Ce type de coaching est particulièrement utile dans les situations tendues ou de crise pour renforcer l'unité et l'efficacité d'une équipe.
- Coaching stratégique : Destiné aux dirigeants, ce coaching se concentre sur l'utilisation de leur influence pour effectuer des changements organisationnels. Il nécessite une compréhension approfondie du fonctionnement réel de l'organisation et des processus objectifs et subjectifs qui y opèrent. Le coach aide le dirigeant à identifier et à mettre en œuvre des modifications qui amélioreront le fonctionnement de l'organisation sans provoquer de réactions négatives inattendues.

Chacun de ces types de coaching a ses propres outils et approches, et il n'est pas rare qu'un coaching aborde plusieurs de ces aspects simultanément. Le choix du type de coaching dépend des besoins spécifiques de la personne ou de l'équipe concernée.

5.3 Un diagnostic pour le chef de projet

Le chapitre souligne l'importance pour les chefs de projet de reconnaître et de gérer efficacement les défis professionnels, qui peuvent parfois se transformer en épreuves personnelles significatives. Un auto-diagnostic peut être difficile pour les chefs de projet en raison de leurs biais et points aveugles. Par conséquent, l'observation et le soutien de l'entourage et de la hiérarchie sont essentiels pour détecter et aborder ces défis. Le coaching est présenté comme une solution potentiellement utile. Le texte propose également un outil de diagnostic pour aider les chefs de projet à identifier et à réfléchir sur leurs difficultés, évitant ainsi l'isolement et favorisant la recherche de soutien adéquat.

	1	2	3	4	5	6	7	8/	9	10
	ACCEPTATION	TENSION	DÉCIDER	ÉPREUVE CONFIANCE	MANQUE DE TEMPS	GESTION D'ÉQUIPE	INCARNER & SOLITUDE	OPTIMUM ET GÂCHIS	FOURNISSEURS	HIÉRARCHIE
personne	Capacité à se réjouir Ai-je les qualités ?	Paresse vs paralysie Réactions au stress ?	Indécision Droit à l'erreur zone de panique	Résistance au rejet Pb estime de soi	Pb d'organisation Fausses obligations	Assumer le leadership Prendre sa place	Place du projet/vie Poids à porter	Renoncement, inutilité	Lâcher prise et contrôle	Attitude OK++
relation	Confiance a priori ? Capacité à m'allier	Relayer la tension au bon niveau	Girouette ou entêtement ?	Mécommunication client Plaintes	Délégation Marques d'affection/attention	Autorité et compréhension	Pouvoir pour ou pouvoir sur	Gestion des frustrations	Au delà du contrat, les hommes	Quels référents pour le CP
équipe	Analyse des acteurs	Scénarios d'échec	Syndrôme de l'imposeur	Désengagement CP Légitimité	Skill-will Les oubliés	Cohésion et but commun	Boussole et porte-parole	Le collectif primer-t-il ? Top-Down	Loin des yeux, loin du cœur ?	Communication stable ?
système	Projet réputé faisable ?	Culture de perfection ?	Culture de décision ?	Réactions/trous de confiance	Présence : qualité et quantité	Culture du débat ? Solution collectives	Vivre à crédit	Culture : survivant ou grand blessé ?	Acheteurs et juristes d'abord ?	Position CP incontournable

Figure 5 : Grille de diagnostic de risques et difficultés

5.4 Quelle aide pour grandir ?

Établir un diagnostic des difficultés d'un chef de projet est important, mais l'auto-analyse est souvent limitée en raison de biais personnels et de l'impossibilité d'une auto-observation objective. L'aide de la hiérarchie et des collègues peut s'avérer problématique, car elle peut mélanger des sentiments personnels et professionnels, rendant les conseils moins neutres.

Un coach extérieur est recommandé, car il peut offrir une aide ciblée et dénuée de projections personnelles, à condition d'avoir une compréhension de base du fonctionnement des projets et de couvrir plusieurs aspects du coaching, notamment personnel et relationnel.

5.5 Accueillir ses émotions

L'accueil de ses émotions est un domaine crucial dans le monde professionnel. Quatre émotions principales – peur, colère, tristesse et joie – sont universelles et se manifestent dès le stade du nourrisson. Ces émotions de base se raffinent chez l'adulte en une multitude de sentiments, influencés par des signaux extérieurs et des représentations internes. Il est essentiel de distinguer les « faux sentiments » qui comprennent une accusation envers autrui.

Les sentiments se manifestent toujours par des signes physiques, les premiers indicateurs d'une réaction émotionnelle. Comprendre ces signes physiques permet de reconnaître nos émotions et de les gérer plus efficacement. La gestion des émotions implique de connaître les signes physiques liés aux émotions principales, d'agir sur le physique, de modifier les représentations intérieures, et enfin, de gérer la durée et l'intensité de l'émotion.

Un travail sur les émotions peut être entrepris à tout âge et a un impact significatif sur les difficultés personnelles et relationnelles. Apprendre à accepter et exprimer ses émotions permet d'ouvrir un espace d'échange nouveau et de mieux gérer les relations professionnelles et personnelles.

5.6 Vivre des relations épanouies

Les relations professionnelles peuvent souvent évoluer de la bienveillance à la confrontation. La posture OK++ est une attitude de bienveillance envers les autres, mais les réactions et attitudes mutuelles peuvent complexifier la dynamique relationnelle. Par exemple, une rencontre entre un individu ayant une posture positive (A++) et un autre avec une posture négative (B--) peut entraîner des conflits et des malentendus.

Il est essentiel de reconnaître que nos réactions peuvent influencer négativement nos relations professionnelles. Par exemple, percevoir un collègue comme pressé peut déclencher différentes réactions internes, allant de la volonté d'aider à la frustration ou au ressentiment. Ces attitudes préconçues peuvent déterminer la nature de la relation qui en découle.

Pour réparer une relation mal engagée ou endommagée, il est important de se centrer sur l'autre, en le respectant comme personne et non comme un objet. Il faut aussi reconnaître nos propres contributions aux difficultés relationnelles et envisager les raisons légitimes qui pourraient expliquer les actions de l'autre. En se préparant mentalement à un échange, en restant centré sur nos propres réactions et en étant attentif aux signes physiques de tension, on peut mieux gérer les relations difficiles. Identifier et utiliser une source de calme interne peut également aider à maintenir une attitude sereine pendant les interactions.

5.7 À travers le projet, le parcours du héros

Ce survol des outils de coaching souligne l'importance de la gestion émotionnelle et de la communication dans le cadre de projets variés. Les projets exigent plus qu'une simple application de méthodes intellectuelles ; ils requièrent un apprentissage pratique et personnel. Ils offrent l'opportunité de s'engager dans la transformation du monde et de réaliser un accomplissement personnel, en dépit des multiples contraintes complexes.

Les projets représentent des défis uniques qui touchent souvent à nos propres fragilités. Comme dans une épreuve initiatique, ils exigent de mobiliser nos ressources intérieures pour

surmonter les obstacles et découvrir notre véritable identité. Cette quête peut être aidée par des figures extérieures telles que des mentors ou des coachs, qui révèlent des aspects cachés de nous-mêmes.

Cependant, il ne faut pas négliger les méthodes et pratiques établies pour réussir un projet. Ces méthodes fournissent des directives sur ce qu'il faut faire, mais elles n'indiquent pas comment vivre les expériences ou gérer nos limites personnelles. L'accompagnement extérieur peut aider à s'éloigner du quotidien et à réfléchir sur la réussite globale du projet. La réussite d'un projet ne dépend pas seulement de son résultat technique, mais aussi de l'impression générale qu'il laisse. Chaque projet a sa propre dynamique et nécessite une certaine résilience pour surmonter à la fois les défis objectifs et subjectifs, donnant ainsi une dimension spirituelle à l'action du chef de projet.

6. Pour sourire et ne plus jamais le vivre

Dans ce passage, l'auteur décrit le "cycle en V pathologique", une version humoristique et critique du cycle en V classique utilisé dans la gestion de projet. Ce modèle caricatural reprend les étapes du cycle en V mais avec des intitulés reflétant des réactions émotionnelles et organisationnelles souvent observées dans la réalité des projets. Les phases incluent :

- Euphorie : Correspond à la signature du contrat, marquée par un optimisme excessif.
- Enthousiasme : Phase de conception du projet, où les idées et les plans sont abordés avec beaucoup d'enthousiasme.
- Inquiétude : Commence à se manifester durant les phases de développement, où les premiers signes de problèmes apparaissent.
- Trouille Intense : Durant la phase d'acquisition et de fabrication, l'inquiétude se transforme en une peur intense face aux défis croissants.
- Panique : Surviennent pendant l'intégration du projet, où les problèmes deviennent plus évidents et urgents.
- Recherche des Coupables : Phase de vérification, marquée par la recherche de responsables pour les échecs et les problèmes.
- Puniton des Innocents : Lors de la validation du produit, où souvent ceux qui ne sont pas responsables des problèmes sont injustement blâmés.
- Promotion des Non-Participants : Enfin, la phase de transfert au client, où ceux qui n'ont pas participé activement au projet sont parfois récompensés.
- Fin du Projet : Correspond à la livraison du projet, où l'on revient à un état de calme après avoir traversé toutes les étapes émotionnelles précédentes.

Cette approche satirique met en lumière les dysfonctionnements et les réactions émotionnelles souvent rencontrés dans la gestion de projet, offrant ainsi une perspective critique et humoristique sur les défis réels du management de projet.

6.1 Élaboration d'un contrat projet : euphorie

Lors de l'élaboration d'un contrat de projet, une euphorie peut s'installer, marquée par un optimisme démesuré et une volonté de relever de nouveaux défis. Cette phase est caractérisée par une volonté commune des parties impliquées de réussir quelque chose d'utile

et de nouveau. Cependant, cette euphorie peut entraîner une sous-évaluation des risques et des difficultés potentielles.

Pour gérer efficacement cette phase, il est crucial de séparer l'excitation de l'optimisme. Une analyse de risque indépendante et une évaluation stratégique des acteurs impliqués sont recommandées pour mieux comprendre les intérêts, problèmes, ressources et contraintes de chacun. La formation et la communication au sein des équipes sont également essentielles pour préparer et consolider les plans d'action.

Il est suggéré d'impliquer la chaîne hiérarchique dans la planification et la validation du projet. La réalisation d'un prototype ou d'un projet pilote de petite taille peut valider les attentes avant de s'engager dans une mise en œuvre à grande échelle. Cette approche aide à gérer l'euphorie initiale et à assurer une transition plus réaliste vers les phases ultérieures du projet.

6.2 Nomination du chef de projet : honneur et enthousiasme

Lors de la nomination comme chef de projet, il est crucial de séparer l'enthousiasme initial de la réalité des responsabilités. Cette étape nécessite de clarifier les rôles, les responsabilités, et les limites d'autonomie, souvent en négociant avec la hiérarchie. Il est important de confirmer par écrit les engagements et de clarifier les zones d'incertitude, en particulier concernant les prises de décision et la remontée d'informations.

Il est essentiel de comprendre les véritables enjeux du client et de s'assurer de l'existence d'une relation de confiance. Une mise à jour de l'analyse stratégique des acteurs est également recommandée pour identifier les enjeux et risques relationnels.

En début de projet, revoir les estimations clés aide à se forger une opinion personnelle sur les chances de réussite du projet. S'adapter à la flexibilité du besoin et envisager des marges de manœuvre est également crucial. Enfin, il est important de se protéger et de prendre soin de soi, tout en s'assurant que le projet ne désigne pas de victimes ou ne crée pas de culpabilité individuelle.

6.3 Le chef de projet engage les opérations

Lors du lancement d'un projet, le chef de projet engage les opérations en formant et en motivant son équipe, établissant des contrats avec les services concernés, et définissant les indicateurs de suivi. Il est crucial de partager les connaissances et les objectifs avec l'équipe

pour renforcer la collaboration et préparer une délégation efficace des tâches. La mise en place d'une base de référence commune (baseline) pour le projet est également importante pour assurer la cohérence et l'efficacité du travail d'équipe. Enfin, le chef de projet doit maintenir une communication active et régulière avec toutes les parties prenantes, tout en actualisant régulièrement le tableau des risques pour s'adapter aux évolutions du projet.

6.4 Premiers dérapages : inquiétude

Au stade des premiers dérapages dans un projet, des problèmes variés émergent, notamment des défauts de performance, des problèmes organisationnels, et une diminution de la motivation de l'équipe. Ces problèmes peuvent inclure des difficultés avec des sous-traitants, des contraintes de temps et de budget, et des défis de communication au sein de l'équipe.

Pour le chef de projet, la priorité devient de rester informé des problèmes dès leur apparition, en privilégiant la communication orale pour sa rapidité. Il est essentiel d'identifier et de répondre aux signaux faibles qui indiquent des problèmes potentiels, tout en conservant une certaine disponibilité malgré l'abondance des informations. Le chef de projet doit également réviser les délégations, ajuster les priorités, et organiser des réunions de crise techniques si nécessaire.

Face à une situation de crise, le chef de projet doit évaluer objectivement la situation et envisager des actions correctives, tout en prenant en compte la perspective du client et de la hiérarchie. La communication et la confiance au sein de l'équipe deviennent cruciales, car la peur et la démotivation peuvent s'installer, rendant difficile la collaboration efficace et la poursuite des objectifs du projet.

6.5 Des pistes pour le chef de projet

Dans cette phase du projet marquée par des premiers dérapages, le chef de projet doit affronter divers problèmes tels que les retards, les dépassements de coûts, et la baisse de performance. La clé pour le chef de projet est d'abord de rester informé des moindres dérapages et de gérer efficacement la communication d'urgence. Il est crucial de ne pas s'identifier personnellement au projet, tout en assumant la responsabilité de la situation.

L'annonce des problèmes au client doit être gérée collectivement, pour éviter que le chef de projet ne porte seul la responsabilité. Il est important de rester concentré sur les besoins réels

et les difficultés concrètes, en cherchant des solutions créatives et en envisageant toutes les options, y compris l'arrêt du projet.

La communication avec les équipes doit être honnête mais filtrée, en partageant les informations pertinentes et en préservant la confiance. Gérer les relations avec la hiérarchie est également crucial, en s'assurant que l'information circule correctement pour maintenir le contrôle sur les opérations.

6.6 Perte de la maîtrise du produit : panique et lâcher-prise

Dans cette phase cruciale du projet, le chef de projet fait face à la perte de maîtrise du produit, souvent marquée par une montée de panique et la nécessité de lâcher prise. Alors que le projet atteint un point où les changements deviennent coûteux et compliqués, et que les marges et provisions s'amenuisent, le chef de projet se trouve dans une situation où le contrôle direct sur le projet diminue.

Cette phase est caractérisée par une intensification des activités et une augmentation des anomalies dues à la complexité et à l'ampleur du projet. Le chef de projet doit alors gérer son propre sentiment d'impuissance et accepter que de nombreuses actions se déroulent hors de son contrôle direct.

Pour naviguer efficacement à travers cette phase, le chef de projet devrait se concentrer sur la consolidation de son réseau et la préparation pour les défis à venir, tout en s'appuyant sur le processus de construction robuste du projet et sur les relations fiables établies avec les équipes et les parties prenantes. Il est également essentiel de maintenir une communication appropriée avec le client, sans l'impliquer dans les détails opérationnels du projet.

6.7 L'insatisfaction réclame des victimes : audit et commission d'enquête

Face à l'accumulation de problèmes et à la perte de confiance du client, une commission d'enquête est souvent mise en place pour identifier les responsabilités. Cette situation crée une atmosphère tendue où les acteurs cherchent à se protéger. Pour le chef de projet, il est crucial de rester impliqué et proactif, en gardant une communication ouverte avec le client et la hiérarchie pour éviter des complications supplémentaires.

Il est essentiel de documenter minutieusement le projet pour fournir une base solide pour les décisions et justifications. Cette documentation aide à mettre en lumière la coresponsabilité

dans les problèmes rencontrés et à se concentrer sur la recherche de solutions plutôt que de coupables. En cas de commission d'enquête, influencer le choix des experts peut être bénéfique pour une évaluation équilibrée.

Malgré les défis, le chef de projet doit continuer à motiver les équipes et à maintenir un moral positif. Présenter les progrès tangibles et organiser des rencontres au niveau supérieur de l'entreprise peuvent aider à redresser la situation et à renforcer la confiance dans la réussite du projet.

6.8 La volonté d'aboutir en faisant des « exemples »

Dans cette phase du projet, la tension monte avec la prise de conscience que les objectifs ne seront pas atteints. Le client, profondément impliqué, exprime son mécontentement, exacerbé par le fait qu'il a déjà investi considérablement. Dans cette situation, on assiste souvent à la désignation de responsables, le plus souvent parmi les opérationnels, pour satisfaire le besoin de trouver des coupables. Toutefois, il est essentiel de ne pas céder à la tentation de blâmer indûment des individus, car cela pourrait nuire à la dynamique d'équipe et à la finalisation du projet.

Le chef de projet doit maintenir son engagement, utilisant les informations à sa disposition pour orienter la situation vers une issue favorable. Il est crucial de communiquer ouvertement et honnêtement avec le client et de documenter méticuleusement le projet. En se concentrant sur le besoin derrière les objectifs et en envisageant les possibilités d'amélioration et d'innovation, le chef de projet peut guider le projet vers une conclusion plus positive.

Il est également important de ne pas personnaliser le problème ou de se focaliser sur la punition. L'accent doit être mis sur la résolution collective des problèmes et la recherche de solutions constructives, en évitant de se limiter à la recherche de boucs émissaires. Cela implique une réflexion au-delà de la livraison du projet, en envisageant son intégration dans un environnement évolutif et en envisageant des améliorations futures.

6.9 La fin du projet : du reproche à la congratulation

À la fin du projet, le produit est finalisé et les processus d'intégration et de validation sont achevés. Le client, initialement critique, commence à apprécier les aspects positifs du produit, passant de la critique à l'acceptation. Le chef de projet joue un rôle crucial à cette étape en aidant le client à s'approprier le produit et à l'intégrer dans son environnement d'utilisation.

Cette phase marque également un moment de reconnaissance des efforts et contributions de toutes les équipes impliquées. Malgré les défis et les imperfections, le produit offre une valeur tangible et répond à un besoin essentiel. Il est important de célébrer ces réalisations, non seulement pour la satisfaction du client mais aussi pour la motivation et la reconnaissance des équipes.

Enfin, le chef de projet doit s'assurer que la transition vers la phase d'utilisation du produit se fait de manière fluide et que toutes les contributions sont justement reconnues et valorisées. Cela implique une participation active aux célébrations et événements de clôture, et la mise en avant de l'importance de chaque contribution au succès du projet.

7. Référence

1. De Dinechin, J. (2017, February 22). Guide de survie du chef de projet. Dunod.