

Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

OUTIL 15 – TRAVAILLER EN MODE "GESTION DE PROJET" : TOUT UN ART !

La notion de management de projet est bien plus ancienne qu'il n'y paraît. Des historiens expliquent comment le chantier naval de la République de Venise était capable au XVI^e siècle de produire une galère de combat entièrement armée tous les jours. Par la suite, des opérations telles que le débarquement allié du 6 juin 1944 ou l'exploration lunaire en 1969 ont attiré l'attention sur les techniques de gestion de projet. En France, la littérature managériale relative au sujet a fleuri suite au lancement de la Twingo de Renault.

OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI ?

Pratiquement toutes les grandes entreprises des secteurs de l'industrie, du BTP ou de l'informatique travaillent intensément en mode "projet", s'appuyant sur des outils informatisés puissants. Elles appliquent parfois de nouvelles approches telles que les "méthodes agiles" destinées à prendre en compte des projets complexes dans un univers changeant qui ne saurait faire l'objet d'une planification trop figée au départ (évolution rapide des technologies, évolution des attentes du client...). Actuellement, une nouvelle vague d'entreprises et d'organismes souhaite adopter la démarche "management de projet" (ou se perfectionner). Les acteurs concernés se situent notamment dans les services, les PME, les administrations et les collectivités locales. Cet intérêt pour la gestion de projet se traduit d'ailleurs par une multiplication des demandes de formations spécialisées auprès des organismes ayant une offre dans le domaine.

POURQUOI UN TEL ENGOUEMENT ?

Dans un contexte économique qui évolue de plus en plus vite, les projets doivent aboutir plus sûrement qu'auparavant en termes de

PETIT QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX DIRECTIONS		
	Oui	Non
Accordons-nous suffisamment de temps à nos chefs de projet pour lesquels cette fonction est un ajout à leur travail quotidien ?		
Allégeons-nous suffisamment les tâches des participants à l'équipe projet ?		
Formons-nous suffisamment nos chefs de projet aux techniques de management et de motivation d'équipe ?		
Nos chefs de projet sont-ils investis d'une autorité suffisante (recadrage de participants « hors-jeu », etc.) ?		
Valorisons-nous suffisamment la fonction de chef de projet ?		

LA GESTION DE PROJET CONFRONTÉE À DES QUESTIONS EXISTENTIELLES DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE...

délai et de budget. Les impératifs de productivité sont renforcés à tous niveaux : le mode "gestion de projet" est alors considéré comme étant le plus efficace.

La ressource humaine est, quant à elle, perçue comme très coûteuse à gérer. Le droit du travail français est jugé trop complexe et peu sécurisant pour l'employeur. Il faut donc faire plus avec toujours moins de collaborateurs... Lesquels sont fréquemment dispersés sur différents sites. Le mode "gestion de projet" permettrait ainsi, en proposant un fonctionnement transversal, de suppléer à un manque de ressources plus localisées.

LA RÉUSSITE D'UN PROJET NE RELÈVE PAS D'ABORD D'OUTILS SOPHISTIQUÉS...

Sur le terrain, nous observons plusieurs phénomènes : outre les traditionnelles résistances au changement, force est de constater que nombre de collaborateurs sont déjà pleinement occupés par leurs missions et tâches premières. En pratique, ils ont souvent trop peu de dis-

ponibilités pour réellement s'impliquer dans le(s) projet(s). Rares sont les directions qui pensent justement à trouver des solutions pour alléger ces tâches. Précisons même que certains chefs de projet ne disposent pas eux-mêmes du temps nécessaire pour assumer correctement leur nouvelle fonction. Ensuite, peu de ces chefs de projet sont réellement formés et entraînés à gérer ce qui fait 80% de la réussite de tout projet : le facteur humain. En effet, le management que doit pratiquer un chef de projet est très complexe. Il doit créer une adhé-

sion durable au projet. Il doit gérer des comportements parfois "hors-jeu" sans disposer de l'autorité de type "hiérarchique". Il doit aussi prendre le temps de valoriser les efforts de chacun car, ne l'oublions pas, la motivation est rarement innée et la reconnaissance au travail est un formidable "booster".

Trop souvent, règne le mythe des outils "solution miracle". Non, la maîtrise de versions sophistiquées et informatisées de méthodes WBS, PERT, de diagrammes de GANTT et autres avatars ne résoudra jamais toutes les difficultés. Lesquelles relèvent d'abord et avant tout des capacités humaines du chef de projet à jouer pleinement son rôle. Une fois le constat posé, les solutions pourraient sembler relativement évidentes...

Nous proposons ci-dessus un petit questionnaire destiné aux directions pour réfléchir au bon positionnement de l'approche "management de projet" envisagée ou déjà mise en place. Dans l'idéal, toutes les réponses devraient être positives.

CHRONIQUE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE RESO HEBDO ECO
www.facebook.com/resohebdoeco

