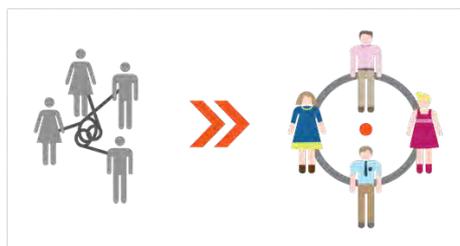
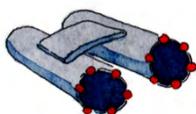


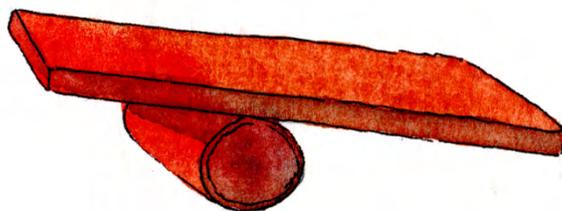


Conférence du mercredi 22 novembre 2023

Un autre regard  
sur la gestion de projet



# La clé de la réussite C'est l'agilité !



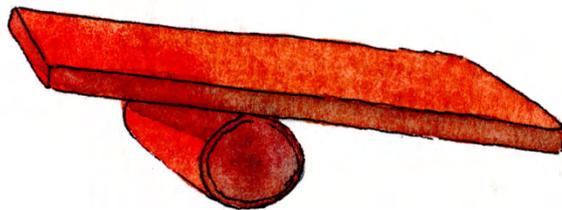
Dans un monde où tout change en permanence, il ne nous reste que l'agilité pour nous en sortir.

C'est une belle introduction pour parler de gestion projet.

Mais c'est en fait une injonction qui a tendance faire dédouaner l'organisation et à faire porter la responsabilité sur les individus.

# La clé de la réussite

C'est de réduire les déséquilibres !



V



La bulle de BD ci-contre illustre l'effet d'un déséquilibre.

Eh oui, lorsque je suis en déséquilibre, il faut que je compense.



Après 15 ans d'accompagnement et de gestion de projet, avec un petit groupe de professionnels de divers horizons, nous avons tenté de répondre à la question : « Comment rendre la vie en entreprise plus confortable ? »



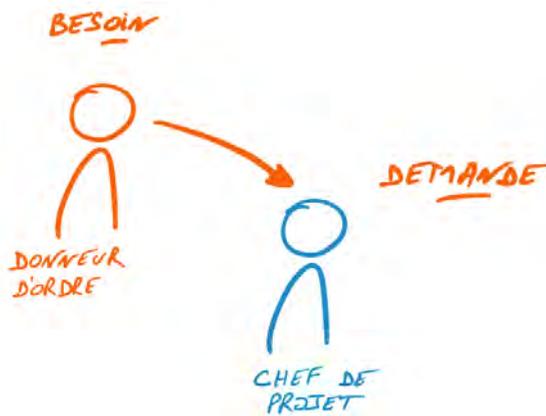
Ces réflexions nous ont amené à identifier des familles de déséquilibres.

Ces déséquilibres se cachent partout dans notre quotidien professionnel. Nous ne les voyons pas directement, mais nous en ressentons les effets en quasi-permanence.

Durant cette conférence, je vais passer en revue quelques déséquilibres majeurs dans le domaine de la gestion de projet.

Vous allez sûrement vous reconnaître dans un certain nombre d'entre eux.

## Du besoin à la demande



Un projet démarre dans la tête d'un donneur d'ordre. J'utilise volontairement ce terme générique de donneur d'ordre pour focaliser l'attention sur ce rôle particulier de la gestion de projet.

Il s'agit d'un besoin pour lui ou pour d'autres. Dans tous les cas, le donneur d'ordre a un intérêt à satisfaire ce besoin.

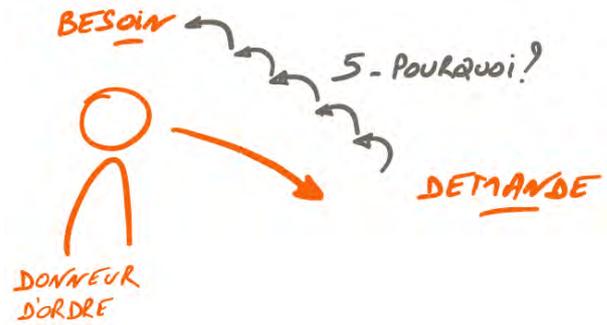
Avant de lancer un projet, notre donneur d'ordre va avoir réfléchi au sujet et bien trop souvent va exprimer une demande qui est une solution pour satisfaire le besoin.

Cette demande n'est donc plus le besoin. Cette transformation est faite souvent inconsciemment en voulant passer d'un problème à résoudre à sa solution. Ce qui est somme toute normal.



Ainsi le directeur d'un lycée de Londres qui rencontre un problème de saturation des locaux va logiquement se tourner vers un cabinet d'architecte pour lancer un projet d'agrandissement à plusieurs millions de livres.

Heureusement, le cabinet d'architecte a cherché à identifier le besoin très certainement en questionnant la raison de la demande et donc en utilisant la question Pourquoi de manière réursive.



Cela a permis au directeur de préciser son problème (son besoin) qui est en fait un problème de saturation des couloirs aux moments des pauses.

Maintenant que le besoin est identifié. Il est possible d'utiliser un autre type de questions pour trouver des solutions innovantes à ce problème.

Nous avons l'habitude d'utiliser des questions ouvertes :

« **Comment résoudre le problème de saturation des couloirs ?** »

Contrairement à nos croyances, cette question n'est pas aussi ouverte que cela. En effet, nous répondons bien souvent à une question ouverte par la réponse la plus évidente, celle qui nous vient le plus vite en tête. Comme elle est évidente, elle nous semble logique et elle l'est. Simplement ce n'est pas la réponse la plus innovante.

L'utilisation d'une question ouvrante permet d'ouvrir le champ des possibles et d'aller chercher les solutions innovantes.

Une question ouvrante, c'est une question ouverte avec une contrainte, car la créativité a besoin de contraintes.

« **Mis à part agrandir le bâtiment, que pouvons-nous faire pour résoudre le problème de saturation des couloirs aux heures de pause ?** »

*Autre manière d'utiliser le pouvoir de la question ouvrante :*

- Poser une question ouverte.
- Attendre la réponse évidente
- Et demande « *Quoi d'autre ?* » afin de générer d'autres possibilités

Dans le cas du lycée, la réponse à la question ouvrante aurait certainement été :  
« **en repensant les horaires et le système de sonnerie.** »

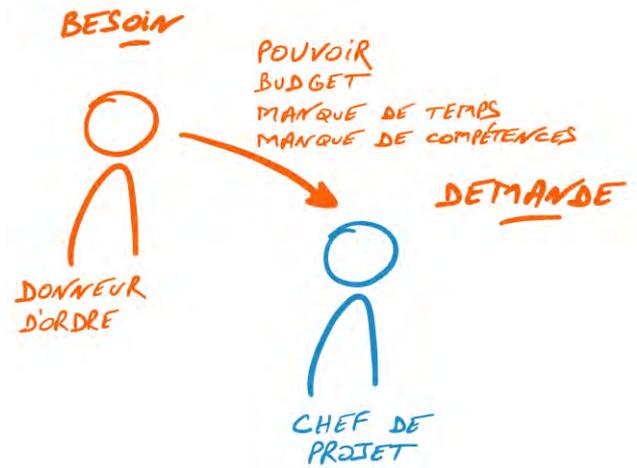


## Le lancement du projet

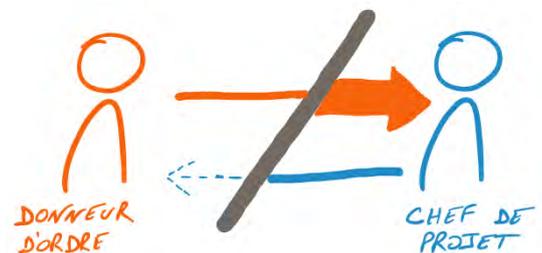
Pour passer du statut « J'ai un besoin » à « Je lance un projet », le donneur active bien souvent 2 attributs : du pouvoir et un budget.

Néanmoins, si il est obligé de demander à un chef de projet de s'occuper du sujet, c'est qu'il manque soit de temps soit de compétences et bien souvent des 2.

Étant donné la charge et la nature du travail à réaliser, le donneur d'ordre n'est pas en mesure de réaliser le projet seul. Il utilise donc son pouvoir et son budget pour missionner un chef de projet.



Dans la plupart des cas, il y a un rapport d'autorité entre le donneur d'ordre et le chef de projet. Ce rapport d'autorité place le donneur d'ordre en position de supériorité, cela a pour effet d'augmenter son pouvoir vis-à-vis du donneur d'ordre tout en réduisant le pouvoir du chef de projet vers le donneur d'ordre.

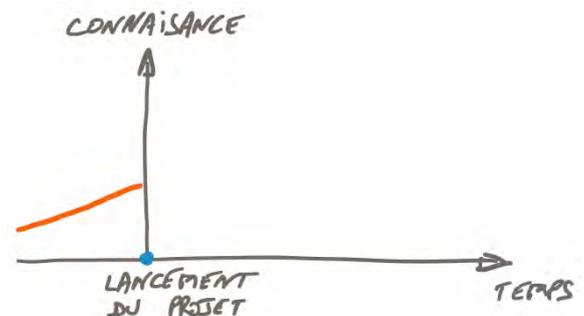


Ce rapport d'autorité peut être créé sur plusieurs dimensions :

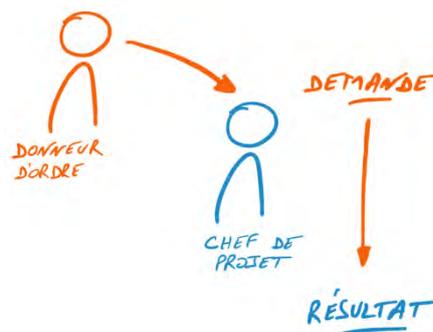
manager > collaborateur    expert > débutant    ancien > jeune  
homme > femme    grand > petit    aisance verbale > timidité

Plus les dimensions s'additionnent plus l'effet du rapport d'autorité est important.

En complément, au démarrage d'un projet, le donneur d'ordre est en avance sur le chef de projet. En effet, il a très certainement pensé à son besoin et à la manière de le résoudre plusieurs jours, semaines ou mois avant de missionner un chef de projet. Le donneur d'ordre a donc en plus une connaissance supérieure du sujet.



La probabilité que le donneur d'ordre impose sa demande au chef de projet est alors très importante. Le chef de projet se retrouve alors dans l'obligation de réussir le projet.

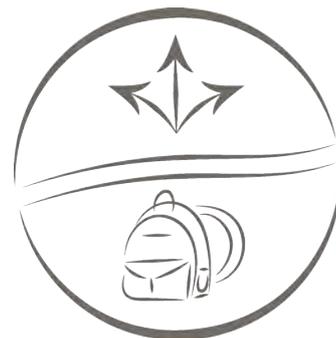


Il devient bien souvent responsable du résultat alors qu'il n'a vraiment participé au résultat.

Prenons quelques instants pour nous intéresser à la notion de responsabilité.

Comme le suggère le dessin ci-contre, la responsabilité est composée de 2 éléments. La responsabilité c'est à la fois :

- Avoir des responsabilités  
c'est à dire disposer d'un pouvoir de décision.
- Être responsable  
c'est-à-dire assumer les conséquences



Pour bien vivre dans un collectif, il est important que les responsabilités soient équilibrées. De manière plus concrète, il est fondamental que ceux qui décident soit ceux qui assument les conséquences, qu'elles soient positives (succès) ou négatives (échecs.)

Bien souvent dans les organisations, ce n'est pas le cas puisque :

- Ceux qui font sont souvent tenus responsables des échecs
- Ceux qui décident sont souvent tenus responsables des succès.

En cas de déséquilibre, celui qui décide va développer une tendance à l'autoritarisme. En effet n'ayant pas à assumer les conséquences de ses décisions, ses décisions vont manquer de pertinence et de discernement.

Alors que de l'autre côté, celui qui doit assumer des conséquences négatives (échecs) dans des situations où il n'a pas décidé des moyens et manières de réaliser le travail va développer un fort sentiment de désengagement et de frustration.



Réinjectons cet élément dans la gestion de projet, si le donneur d'ordre laisse la responsabilité de la solution au chef de projet, il crée des conditions d'engagement plus fortes car plus équilibrées en responsabilité. Il est donc préférable d'être dans le schéma de droite plutôt que de gauche.

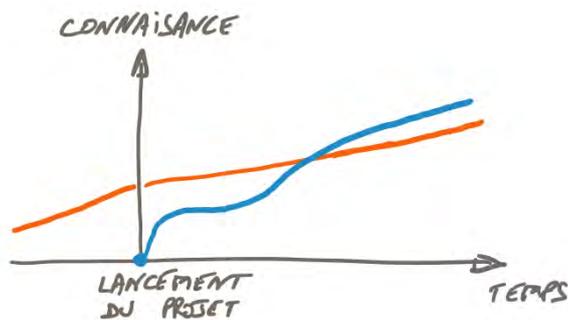


Il est donc fondamental que le donneur laisse le chef de projet questionner le besoin et construire la solution. Ce qui de fait revient à équilibrer la relation entre eux.



Le rôle du donneur d'ordre est fondamental tout au long de la vie du projet. Étant porteur du besoin et des contraintes notamment budgétaires, une collaboration étroite et continue avec le chef de projet est nécessaire.

Cela permet au chef de projet de développer sa connaissance.



J'en profite pour vous présenter un outil pour sortir du rapport à l'autorité et élargir le champ des possibles quand deux solutions se présentent.

Dans notre cas, il y a 2 options proposées par deux personnes différentes.

Il va s'agir de remplir un tableau à 4 colonnes, tel que dessiné ci-dessous :

OPTION A		OPTION B	
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
- - -	- - -	- - -	- - -

Chacun va jouer :

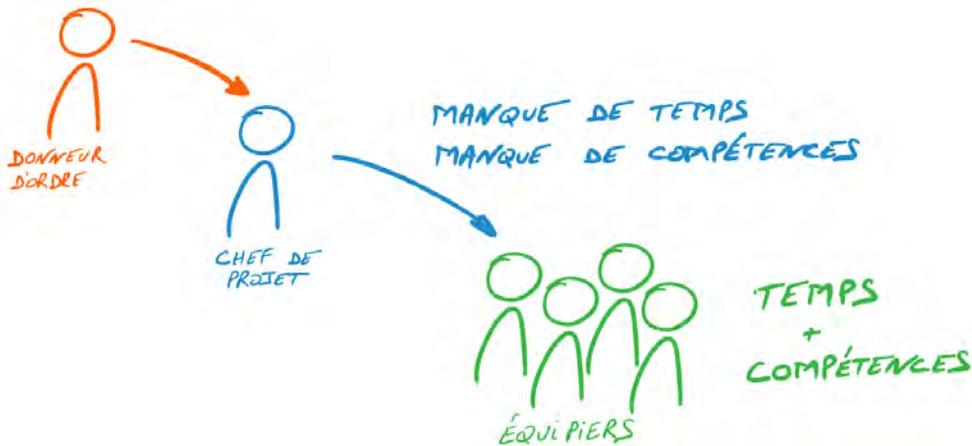
- L'avocat de la solution de l'autre
- L'avocat du diable de sa propre solution.

Il est important que le remplissage des colonnes soit fait de manière individuelle.

C'est là le principe actif du remplissage de ce tableau.

Bien souvent le remplissage du tableau permet l'émergence d'une nouvelle solution d'un niveau de maturité supérieure.

# L'équipe projet



Notre nouvellement nommé chef de projet va rencontrer le même problème que notre donneur de d'ordre : il manque de temps ou de compétences ou souvent des 2 pour réaliser le projet lui-même, il va donc faire appel à des équipiers pour réaliser le travail.

Bien évidemment, c'est le temps disponible et la compétence des équipiers qui vont intéresser le chef de projet.

## Compétence

Nous réduisons souvent la compétence à la notion de maîtrise technique.

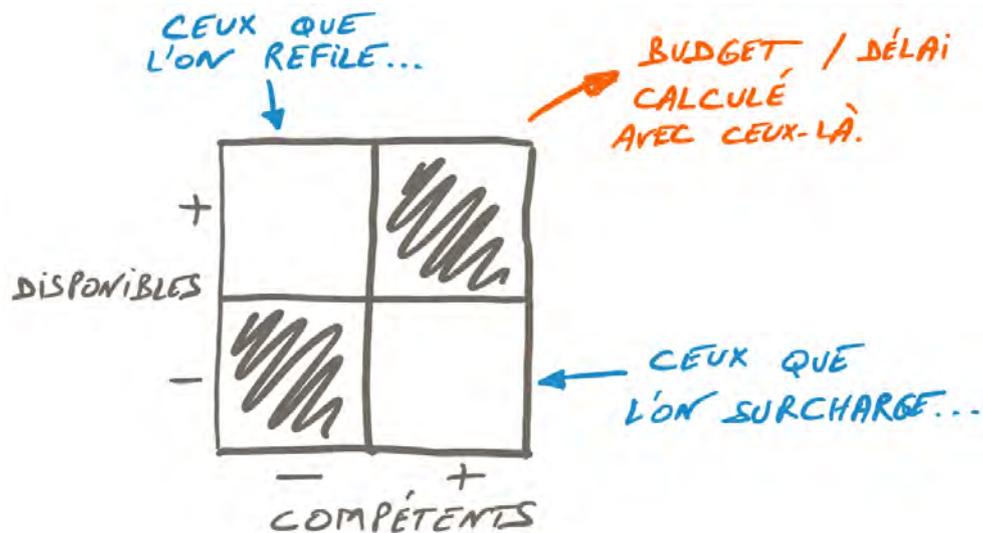
Ce faisant, nous occultons la dimension très contextuelle de l'utilisation de la maîtrise technique.

La maîtrise technique sans connaissance de l'environnement n'est pas compétence.



## Tension entre disponibilité et compétence

Observons la disponibilité et la compétence des équipiers dans une matrice 2 x 2.



Les *Indisponibles-Incompétents* n'existent pas dans une organisation.

Les *Disponibles-Compétents* non plus !!!

Et pourtant, c'est en comptant sur eux que les budgets et les délais des projets sont réalisés.

Pour quoi, n'y a-t-il pas de *Disponibles-Compétents*? Tout simplement parce que l'organisation les surcharge et que victimes de leurs compétences, ils deviennent des *Compétents-Indisponibles*/

Reste alors, les *Disponibles-Incompétents*, pour les plus extrêmes d'entre eux, c'est les équipiers que je vais tenter de refiler aux autres...

Bien évidemment la réalité n'est pas aussi caricaturale, mais c'est bien la tension entre disponibilité et compétence que le chef de projet va devoir réduire. Dans les 2 cas, cela aura un impact sur le budget et délai du projet.



## Définir des priorités

Nous avons tendance à donner un niveau de priorité aux choses et très vite nous nous retrouvons dans l'impossibilité de savoir ce qui est vraiment prioritaire.

Revenons à l'origine du mot, priorité vient du latin prior : premier de deux !

L'outil magique de définition des priorités, c'est la matrice préférentielle par paire.

Un mot bien compliqué pour un outil pourtant très simple.

- Créer une matrice avec les 5 tâches sur l'axe horizontal et les mêmes tâches sur l'axe vertical. La diagonale et le coin inférieur gauche ne seront pas remplis.
- Ensuite pour chaque case, choisissez la tâche qui est prioritaire entre la colonne et la ligne : ici la tâche violette est prioritaire sur la tâche marron ; la tâche bleue est prioritaire sur la tâche violette, ...
- Faites cela pour toutes les cases.

	Orange	Marron	Bleue	Violette	Rose
Orange	X	X	X	X	X
Marron	X	X	X	X	X
Bleue	X	X	X	X	X
Violette	X	X	X	X	X
Rose	X	X	X	X	X

L'ordre de priorité est établi en prenant la tâche qui a le plus de priorités par paires. La tâche verte est la plus prioritaire.

ORDRE    Orange > Blue > Purple > Pink > Brown

Les tâches bleue, violette, rose et marron seront traités ensuite dans cet ordre.

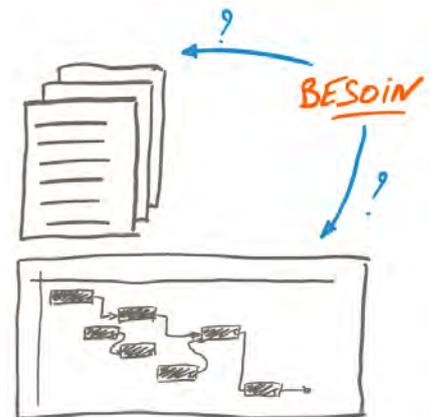
PS : En cas d'égalité, regardez la priorité entre les tâches qui ont obtenu le même nombre de votes.

PS2 : Cette matrice peut être utilisée pour choisir entre différents éléments et identifier les préférences. Elle est tout à fait adaptable pour classer des valeurs humaines par exemple.

## Satisfaire le besoin

La réussite d'un projet se mesure à la satisfaction du besoin !

Les équipiers sont en charge de cette satisfaction.



Mais où se trouve le besoin dans les documents projet ?

Avec un peu de chance, vous pouvez le trouver dans le nom du projet, dans le titre du planning...

Le besoin est bien trop vite oublié au profit de la solution et du détail du travail à réaliser.

Il est donc fondamental de :

## MATÉRIALISER LE BESOIN !

Cela peut prendre des formes bien différentes en fonction des projets.

Dans le cas d'une société qui équipe des containers pour différents usages, il a été retenu de faire un dessin du container en action afin que les éléments d'environnement et d'utilisation du produit fini ne soient pas oubliés en route.



Dans le cas du développement d'une application, c'est quelques grands principes inscrits dans l'en-tête de tous les documents que le besoin était matérialisé.

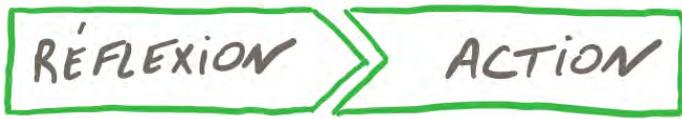
- C'EST VOS PARENTS LES UTILISATEURS
- PAS DE DUPLICATION DE DONNÉES
- UNIQUEMENT LES ACTIONS FRÉQUENTES
- FLEXIBILITÉ
- TRACER LES ACTIONS



# Optimiser l'action de l'équipier

## Réflexion et Action

La plupart des tâches que nous avons à réaliser sont composées de 2 phases :



Durant la phase de réflexion, nous réalisons souvent que nous n'avons pas tous les éléments nécessaires pour réaliser l'action.



Nous avons besoin d'informations, d'éléments complémentaires pour avancer. Dans la plupart, nous allons alors demander ces éléments à d'autres.

Pour accélérer, il convient d'anticiper l'action par une réflexion en amont.

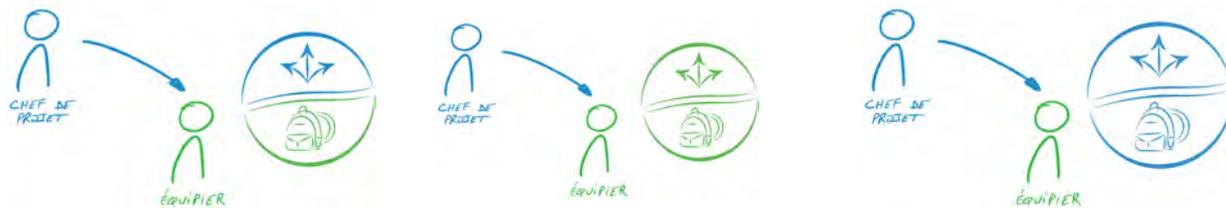
Cela peut être fait à travers des échanges informels et une montée en connaissance du besoin et du projet.

## Relation entre le chef de projet et l'équipier



Le rapport à l'autorité est très dépendant de chaque situation. Il n'y a pas autant de déséquilibre systématique que dans la relation Donneur d'ordre - Chef de projet.

De même les déséquilibres de responsabilités sont plus disparates.



## Anticiper et intégrer

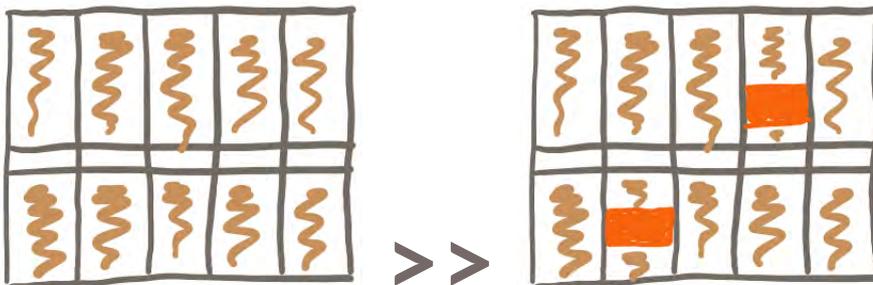


## Production - Projet



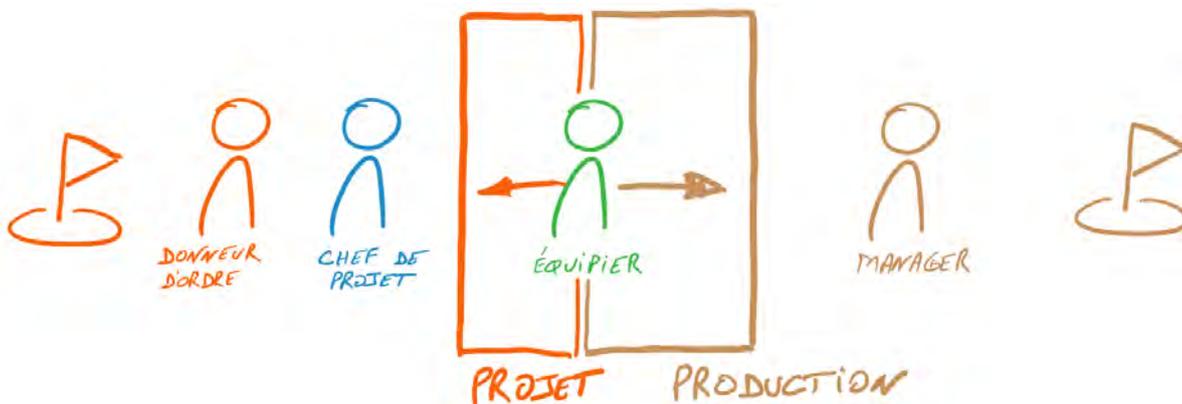
Les projets viennent en plus de la production.

Les agendas des équipiers sont en règle générale remplis par les activités de production.



Il va être nécessaire de faire de la place pour les projets.

Il y a nécessairement une tension entre le chef de projet le manager, car il y a bien souvent une tension entre les objectifs de l'un (la réussite du projet) et de l'autre (la production).

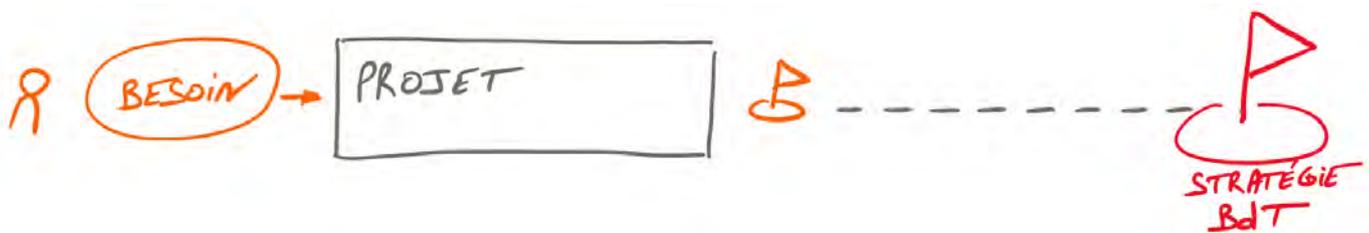


L'équipier est tiraillé entre les 2. C'est toujours la production qui gagne.

Il est important que les managers et directeurs jouent leur rôle et protègent les projets en acceptant une réduction de l'implication dans la production.

L'équipier doit lui respecter son planning et les temps de travail consacrés au projet.

## Alignement avec la stratégie



Plus l'objectif d'un projet va être aligné avec la stratégie, plus son exécution va être facilitée.

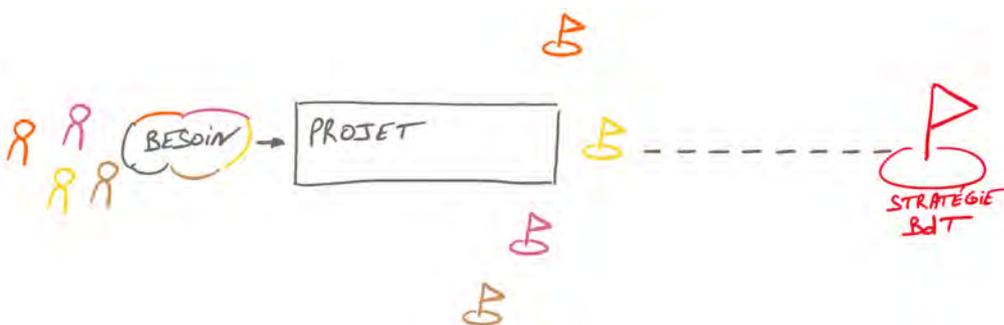
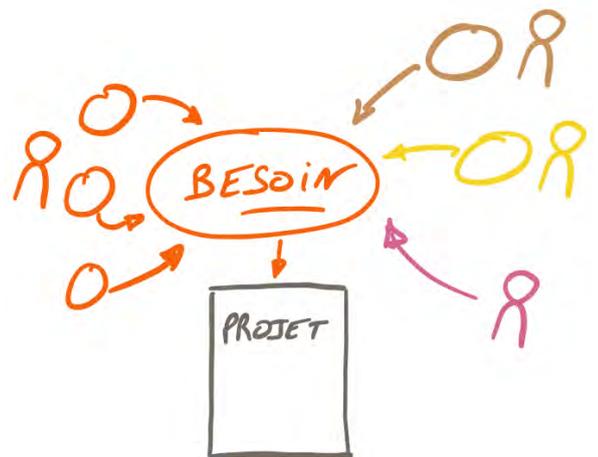
Attention, il arrive fréquemment que les projets soient alignés avec les objectifs et intérêts du donneur d'ordre mais pas nécessairement avec la stratégie complète. Ce sera le cas si les objectifs du donneur d'ordre ne sont pas intégralement alignés avec la stratégie. En théorie, cet alignement semble évident. La mise en pratique est autrement plus complexe.

## Attention aux besoins pop-corn.

Une fois qu'un projet est lancé par son donneur d'ordre, il est bien souvent tenté d'utiliser le véhicule du projet pour traiter des éléments ou irritants qui traînent dans les parages.

De la même manière, les sponsors du projet auront tendance à vouloir faire intégrer des éléments ou irritants dans le projet.

Ce faisant, ils créent un désalignement dans les objectifs du projet et rendent plus complexe encore la réalisation du projet. En effet, la satisfaction du besoin devient impossible, car le besoin a boursoufflé et que les contraintes de budget et de délai deviennent incompatibles avec le traitement de tous les éléments et irritants ajoutés.



# Synthèse graphique des éléments présentés



MATÉRIALISER  
LE BESOIN!



DÉSÉQUILIBRES  
DE LA GESTION  
DE PROJET



BESOIN  
|  
DEMANDE



PROJET  
⚡  
PRODUCTION

PRIORITÉS !

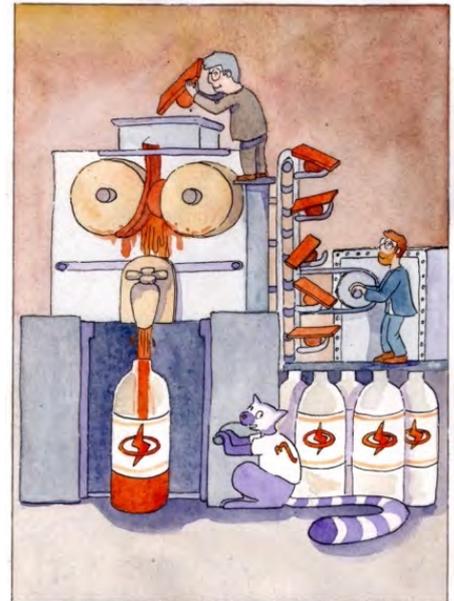
## Réduire les déséquilibres

Savoir observer et identifier les déséquilibres, c'est bien mais ce n'est pas suffisant.

Il s'agit maintenant de réduire les déséquilibres.

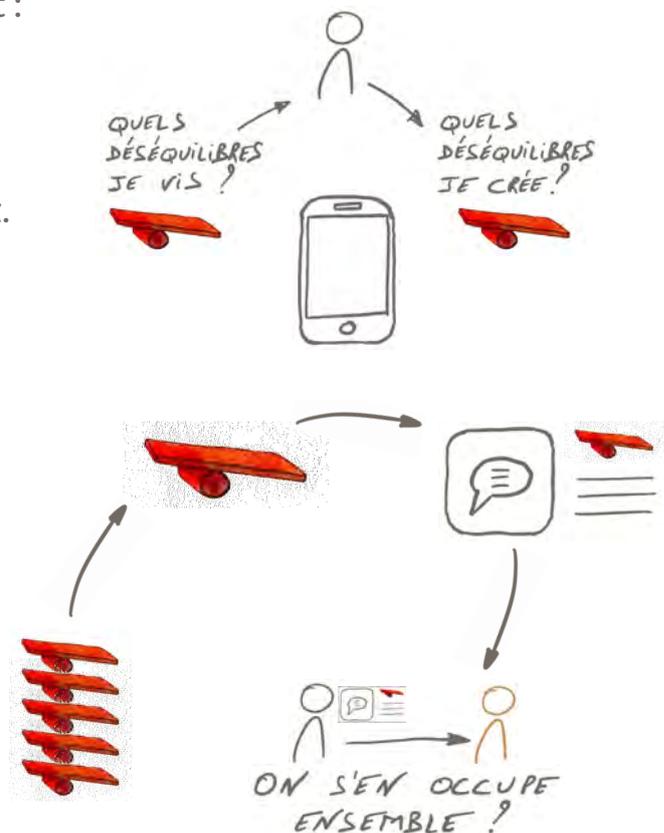
Chaque fois qu'un déséquilibre est « broyé », c'est de l'énergie qui est économisée.

La réduction des déséquilibres est une responsabilité collective. Que je sois directeur, manager, collaborateur, donneur, chef de projet ou équipier, je peux et dois agir.

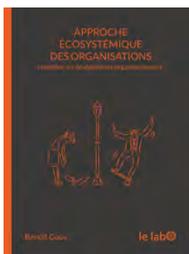


Afin de vous inciter à la mise en action de cette conférence, je propose le processus suivant :

- Prenez votre téléphone, ouvrez une nouvelle note.
- Listez les déséquilibres que vous vivez
- Listez les déséquilibres que vous créez.
  
- Sélectionnez le déséquilibre que vous avez envie de supprimer/réduire
- Ouvrez un nouveau message, décrivez le déséquilibre en quelques mots
- Sélectionnez un destinataire présent dans cette salle avec qui vous pouvez et avez envie de supprimer/réduire ce déséquilibre
- Envoyez le message !



## Pour aller plus loin



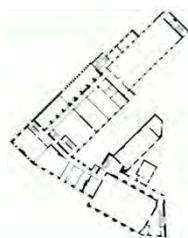
Les éléments présentés dans la session et dans ce document de synthèse sont extraits de l'approche écosystémique des organisations. L'ouvrage de référence de l'approche peut être téléchargé au lien suivant : [www.benoit.coux.org/reflexions](http://www.benoit.coux.org/reflexions).

Vous y trouverez également quelques points de vue complémentaires à la conférence.

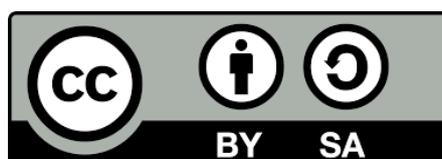


La théorie des contraintes de Eliyahu Goldratt et sa déclinaison dans la gestion de projet par la chaîne critique ont été une source d'inspiration pratique pour rééquilibrer la gestion de projet. N'hésitez pas à lire le roman pour en découvrir tous les secrets.

<https://www.placedeslibraires.fr/livre/9782124657087-critical-chain-la-chaîne-critique-eliyahu-moshe-goldratt/>



Le projet d'extension de bâtiment est extrait d'un TedX d'Alastair Parvin « L'architecture pour les gens, par les gens ». Il est disponible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=Mlt6kaNjoel>



Les textes et dessins de cette conférence et de son document de synthèse sont sous licence Creative Commons (CC BY SA).

Jouez le jeu des communs :

Si vous réutilisez, modifiez ou adaptez tout ou partie de cet ouvrage

- partagez l'origine de l'information

- faites l'effort d'apposer la même licence CC BY SA sur toute nouvelle production

