

## Table des matières

<b>Introduction : Pourquoi consacrer un livre à la conduite de projets complexes ?.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Quelques éléments de base pour la conduite de projets complexes .....</b>	<b>15</b>
1. Qu'est-ce qu'un projet complexe ? .....	16
1.1. <i>Un projet</i> .....	16
1.2. <i>... complexe</i> .....	17
1.3. <i>... en contexte d'incertitude</i> .....	19
1.4. <i>Des typologies de projets</i> .....	20
2. Première approche de la conduite des projets complexes.....	22
2.1. <i>En premier lieu, le projet se construit en avançant</i> .....	22
2.2. <i>Les quatre phases de la conduite de projet</i> .....	24
2.3. <i>Revenir en arrière pour aller de l'avant</i> .....	25
3. Les dynamiques humaines à l'œuvre.....	30
4. Des espaces de soutien pour le Directeur de projet et son projet.....	31
5. Le livre, outil pour penser et piloter le projet.....	36

<b>2. Comment passer de l'idée au projet : la phase d'émergence.....</b>	<b>39</b>
1. Sept étapes pour passer de l'idée au projet.....	42
<i>Étape 1 : Renforcer l'idée de départ.....</i>	42
<i>Étape 2 : Sortir des préoccupations et identifier les zones d'actions..</i>	44
<i>Étape 3 : Se donner des objectifs clairs, réalistes et mesurables .....</i>	45
<i>Étape 4 : S'assurer de sa propre adhésion au projet.....</i>	48
<i>Étape 5 : Explorer l'existant.....</i>	49
<i>Étape 6 : Basculer de l'idée vers le projet .....</i>	50
<i>Étape 7 : Faire la synthèse du projet.....</i>	52
2. S'appuyer sur les dynamiques humaines .....	54
2.1. Pour le Directeur de projet :	
<i>mieux cerner sa propre personnalité.....</i>	54
a. Deux orientations distinctes : extraversion et introversion .....	55
b. Quatre fonctions essentielles :	
sensation, intuition, sentiment, pensée.....	56
c. Au croisement des orientations et des fonctions :	
les 8 types de personnalités.....	56
2.2. <i>Fédérer l'équipe projet.....</i>	58
a. Les stratégies de construction et de réalisation d'objectifs.....	58
b. Quelques clés pour la compréhension des comportements au sein de l'équipe.....	59
c. Les phases de développement d'une équipe .....	61
d. Vers une équipe performante.....	63
2.3. <i>Construire une vision partagée du projet avec les partenaires....</i>	65
3. Faire un arrêt sur image et pratiquer la revue de projet.....	67
3.1. <i>Une première appréciation de la motivation, de la rentabilité             et de l'alignement.....</i>	67
3.2. <i>Pratiquer une revue de projet pour choisir de s'engager ou non.</i>	68
Annexe 1 : Autodiagnostic des types de personnalités .....	71

Annexe 2 : Rosace des personnalités .....	83
Annexe 3 : Les huit types de personnalité .....	84
L'Inventeur .....	84
Le Joueur .....	85
L'Ingénieur.....	86
L'Éducateur .....	87
L'Intermédiaire .....	89
Le Producteur .....	90
L'Acteur.....	91
Le Missionnaire .....	92
Annexe 4 : Processus « jeu des cubes » ou comment prendre conscience de la façon dont nous nous fixons des objectifs, et comment nous les réalisons en individuel et en équipe.	94
Le cadre de l'exercice.....	94
Les consignes.....	94
La mise en situation .....	96
<b>3. Comment organiser le projet :</b>	
<b>la phase stratégique .....</b>	<b>101</b>
1. Cinq étapes pour organiser le projet .....	104
<i>Étape 1 : Cartographier les acteurs</i> .....	106
a. Repérer et localiser les acteurs .....	106
b. Identifier le pouvoir des acteurs.....	112
c. Développer les stratégies d'alliance.....	114
<i>Étape 2 : Mobiliser les ressources et lever les obstacles</i> .....	117
a. Recenser les ressources, les calibrer .....	117
b. Distinguer les partenaires des simples fournisseurs.....	123
c. Les instances de pilotage du projet.....	124
<i>Étape 3 : Élaborer les différents scénarii</i> .....	127
a. Reposer les éléments du diagnostic stratégique.....	127

b. Affiner l'état souhaité .....	129
c. Construire des scénarii .....	129
d. Retenir un scénario .....	132
<i>Étape 4 : Détailler et baliser le projet</i> .....	136
<i>Étape 5 : Établir la road map du projet</i> .....	136
<i>Étape 6 : Faire la synthèse d'étape et contractualiser le projet</i> .....	138
2. Conforter l'organisation du projet avec les acteurs clés .....	140
2.1. <i>Pour le Directeur de projet : cerner ses propres besoins         et être plus efficace avec les autres</i> .....	140
a. Satisfaire les besoins psychologiques du Directeur de projet .	140
b. Construire la confiance avec l'autre .....	144
c. Prendre conscience de ses croyances ressourçantes et limitantes .....	145
2.2. <i>Travailler en équipe en phase stratégique</i> .....	149
a. Réussir son <i>kick off meeting</i> .....	150
b. Prendre en compte le degré d'autonomie de chaque membre de l'équipe .....	152
c. Travailler en équipe multiculturelle .....	157
d. Travailler avec une équipe à distance .....	165
2.3. <i>Décrypter les réalités du terrain</i> .....	169
3. Pratiquer la revue de projet en phase stratégique.....	173
Annexe 5 : Exemple de fiche projet.....	175
<b>4. Comment piloter le projet :</b>	
<b>    la phase tactique .....</b>	<b>177</b>
1. Dérouler la phase tactique .....	179
1.1. <i>Améliorer en continu</i> .....	179
1.2. <i>Intégrer les imprévus</i> .....	180
1.3. <i>Se donner les bons indicateurs</i> .....	181
1.4. <i>S'orienter vers les solutions plutôt que se focaliser             sur les problèmes</i> .....	186

1.5. Animer le projet et imprimer la cadence.....	190
1.6. Synthèse d'étape.....	192
2. Piloter le projet en environnement incertain .....	192
2.1. Gérer efficacement ses ressources de Directeur de projet .....	192
a. Adopter la bonne posture .....	192
b. Bien employer son énergie.....	197
c. Résister à la pression.....	199
2.2. Piloter l'équipe projet dans les turbulences .....	200
a. L'ouverture en réponse aux turbulences .....	200
b. Faire face aux conflits du quotidien.....	205
c. Garder le cap dans l'action.....	207
2.3. Gérer les résistances au changement.....	208
3. Pratiquer la revue de projet en phase tactique .....	210
<b>5. Comment clore et capitaliser le projet :</b>	
<b>la phase historique .....</b>	<b>213</b>
1. La progression vers le sommet, ou avant le temps de l'histoire .....	215
2. Boucler le projet .....	218
2.1. Sur le sommet.....	218
2.2. Quelques repères sur le bouclage du projet.....	219
a. Quand boucler le projet ? .....	219
b. Boucler le projet avec ses acteurs .....	220
3. Faire le bilan et capitaliser le projet .....	224
3.1. Le retour dans la vallée .....	224
3.2. Quelques repères sur le bilan et la capitalisation du projet.....	225
a. Évaluer le projet pour en faire le bilan .....	225
b. Pratiquer le retour d'expérience (REX).....	227
c. Donner une place à la démotivation.....	230
d. ... Et rebondir vers de nouveaux projets .....	231

<b>6. Fondements de notre approche de la conduite de projets complexes .....</b>	<b>233</b>
1. Quelques éléments sur ce qu'est un projet .....	234
2. Les acteurs du projet, source de complexité .....	237
3. Les limites d'une approche analytique des problèmes .....	238
4. À l'origine de la compréhension des systèmes : la cybernétique .....	244
5. Les apports du constructivisme .....	245
6. L'apport de l'approche systémique .....	247
7. Utiliser l'approche systémique pour penser la complexité .....	251
8. Vers des projets complexes et multiculturels .....	257
 <b>Index .....</b>	 <b>259</b>

## **Pourquoi consacrer un livre à la conduite de projets complexes ?**

**B**eaucoup d'ouvrages et de ressources existent sur le thème de la conduite de projet. Ils sont souvent techniques et méthodologiques, parfois assez théoriques, et nous constatons que peu se positionnent sur le champ de la « vraie vie » du Directeur de Projet et du Projet. Or, dans celle-ci, les choses ne se déroulent pas forcément comme prévu : le résultat final est en décalage avec ce qui avait été imaginé, les différents acteurs du projet transforment celui-ci en cours de route, les technologies et connaissances mobilisées évoluent continuellement, l'environnement change brusquement en cours de route, les priorités et les règles d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier. Bref, le Directeur de projet est confronté quotidiennement à une réalité, qu'il qualifiera souvent par lui-même de « complexe », et face à laquelle il se sent parfois démuni.

Pour prendre en compte cette complexité, nous avons développé une approche particulière, pragmatique et outillée de la conduite de projet, que nous soumettons ici au lecteur. Nous souhaitons que cette approche, issue de nos 20 années d'expériences respectives en appui de directions générales et de directions de projets, contribue à l'accompagner dans les situations réelles et variées qu'il rencontre.

Nous sommes convaincus qu'aujourd'hui, la capacité du Directeur de projet à se mouvoir dans un contexte d'incertitude est une qualité essentielle pour garantir la performance du pilotage d'un projet. Cette maîtrise de la complexité, cette capacité de négociation permanente peut s'apparenter au travail d'un skipper lors d'une

régate : il va devoir faire en fonction de son équipage, du bateau, du parcours, des conditions météorologiques et des stratégies de ses adversaires sur le plan d'eau. Certains skippers gagneront plus souvent que d'autres, non pas du fait de leur chance, mais d'une approche consciente de l'ensemble des éléments disponibles, qui font qu'aucune course ne ressemble à une autre. Dans toutes les situations, le skipper sera l'homme orchestre qui maîtrisera l'incertitude, donnera du sens à l'action dans ce contexte turbulent et incertain, et saura tirer le meilleur parti des conditions et ressources à sa disposition.

La complexité est pour nous inhérente à tous les grands projets actuels, qu'il s'agisse d'une réorganisation d'entreprises, d'un projet de développement économique sur un territoire, d'une fusion-acquisition, de la mise en place d'infrastructures de transport dans une communauté urbaine, ou encore d'un projet d'innovation technologique, de l'évolution d'un système d'information, ou de la relance d'une filière agricole...

Ces projets sont complexes au sens où :

- ils concernent et impactent de nombreux acteurs, appartenant à des organisations différentes et aux buts souvent divergents ;
- ils s'appuient sur des connaissances et technologies qui vont évoluer avec le projet, et à l'évolution desquelles le projet va d'ailleurs contribuer ;
- ils se déploient dans un environnement incertain, voire imprévisible, où les vérités d'aujourd'hui peuvent rapidement devenir obsolètes ;
- ils se co-construisent avec les différentes parties prenantes et font apparaître une forme finale souvent bien différente de celle imaginée au départ.

Dans cet ouvrage, nous ne vous proposons pas une ixième approche miraculeuse et infaillible de la conduite de projet, mais livrons seulement des outils, des repères, et aussi des témoignages qui visent tous un même but : répondre aux nombreuses situations problématiques que vit un Directeur de projets complexes, et lui apporter à chaque fois la possibilité de penser autrement la situation, et donc de construire de nouvelles solutions pour faire avancer le projet dont il a la responsabilité.

Modélisées lors de nos expériences de pilotage de projets complexes, d'accompagnement d'équipes, et de responsables de projets, les propositions que nous vous faisons tout au long du livre visent à maximiser les conditions de réussite et de



*Pourquoi consacrer un livre à la conduite de projets complexes ?*

maîtrise des projets à leurs différentes étapes de développement, en y intégrant les rôles et contributions possibles du Directeur de projet, de ses équipes et des nombreux acteurs et organisations impactés par le projet.



## Chapitre 1

# **Quelques éléments de base pour la conduite de projets complexes**

**L**es différents points que nous aborderons dans ce chapitre sont destinés à vous éclairer sur la méthodologie d'approche des projets complexes que nous utiliserons tout au long de cet ouvrage.

Tout d'abord, nous avons intitulé cet ouvrage « La conduite de projets complexes ». Il nous semble donc nécessaire, dans un premier temps, d'entrer un peu plus avant dans ce qui nous paraît être caractéristique d'un projet complexe.

Par la suite, nous établirons ce que nous considérons être les quatre grandes phases d'un projet. Cette structuration vous permettra d'acquérir les repères qui faciliteront le suivi et le développement de votre projet.

Nous verrons alors, à l'intérieur de chacune de ces 4 phases, comment porter un regard selon deux approches : celle du déroulé du projet d'une part, celle des dynamiques humaines à l'œuvre d'autre part.

Nous vous amènerons à identifier les espaces de soutien que vous pouvez trouver pour conduire votre projet, et l'intérêt qu'ils représentent. Nous vous proposerons enfin quelques clés de lecture de notre ouvrage, à l'aide notamment d'un auto-diagnostic permettant à chacun de prendre ses premiers repères.

## **1. Qu'est-ce qu'un projet complexe ?**

### **1.1. Un projet...**

Deux mots tout d'abord sur la notion de projet. Les lecteurs souhaitant aller plus loin sur cette notion pourront se reporter au chapitre 6 où ils trouveront des développements sur les fondements théoriques dont s'alimentent nos propos.

Qu'est-ce qu'un projet ? Etymologiquement, le projet, c'est ce que l'on jette en avant. Or, ce que l'on jette en avant est bien souvent une représentation mentale de « ce que l'on voudrait que cela soit », avec toutes les illusions, espoirs, croyances et idées reçues que cette représentation, forcément imparfaite, contient. Il faut donc se préparer d'emblée, à l'idée que les résultats du projet pourront différer de cette représentation.

Le projet d'une personne, d'une organisation ne constitue pas une simple extrapolation dans le futur d'une situation de départ, mais conduit à une situation nouvelle, souvent inédite. Les incertitudes liées à l'environnement physique, technique, humain... dans lequel il se développe, sont des facteurs déterminants de ses résultats. Le projet va alors conduire ses acteurs, dont ses pilotes, au devant d'une situation pour laquelle ils ne pourront ni tout prévoir, ni tout maîtriser.

Nous pourrions ainsi dire qu'être en projet ou conduire un projet, c'est savoir qu'on va se trouver confronté à une situation nouvelle en partie imprévisible. Pour faire face à celle-ci, il sera nécessaire d'interagir avec d'autres acteurs, avec lesquels il faudra construire des objectifs partagés. Le projet sera alors souvent le résultat de compromis s'inscrivant dans des jeux d'acteurs.

Enfin, le projet se développe généralement en réponse à une demande que se formule le porteur de projet ou qui peut émerger d'un commanditaire. Dans ce dernier cas, il peut être important de vérifier que ce qui est demandé correspond bien à un besoin, ce qui n'est pas toujours le cas. En effet, la demande constitue déjà, pour celui qui la formule, une forme d'interprétation de son besoin, et souvent une représentation préconçue de la réponse à donner à celui-ci. Il convient donc d'être vigilant sur l'adéquation entre demande exprimée et besoin réel.

## **1.2. ... complexe...**

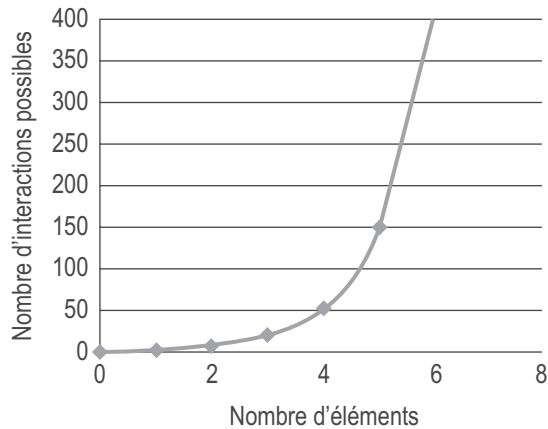
Une autre caractéristique des projets qui se développent aujourd'hui dans les entreprises, de grande ou de petite taille, est de revêtir fréquemment un caractère de complexité. Cette complexité va justifier l'emploi de méthodes particulières de conduite de projet. Ce sont ces méthodes qui constituent le cœur de notre ouvrage.

On peut dire qu'une chose « complexe » résulte d'un enchevêtrement d'éléments mêlés – acteurs, environnement, technologies... Quand un de ces éléments entre en mouvement, on ne peut que très difficilement en prévoir les effets sur l'ensemble.

Un plat de spaghettis serait une bonne métaphore de la complexité : il est en effet quasiment impossible de prévoir l'effet du retrait de quelques spaghettis sur l'agencement du plat, comme il va être impossible de prévoir à coup sûr et avec justesse toute évolution d'une situation complexe. Notons que, dans notre plat de spaghettis, l'ensemble des mouvements obéit strictement à des lois physiques, somme toute simples (gravité, frottements...). La difficulté est que, mises en œuvre dans ce contexte alimentaire de retrait de quelques spaghettis, ces lois physiques simples ne permettent ni de caractériser précisément ce qui se passe dans le plat, ni de prévoir l'effet sur l'agencement du plat du prélèvement de quelques individus devant finir leur triste existence dans un estomac.

Schématiquement et, là encore, nous invitons chacun, s'il le souhaite, à se reporter au chapitre 6. On peut dire que la complexité de toute chose possède trois caractéristiques :

- elle met en jeu un grand nombre d'éléments obéissant à leurs propres règles (techniques, humains) ;
- ces éléments sont en interaction les uns avec les autres ;
- plus le nombre d'éléments est grand, plus le nombre d'interactions entre ces éléments est élevé. En effet, si un élément seul ne peut avoir de relation qu'avec lui-même, deux éléments vont établir une seule relation, trois en établiront 3, quatre en établiront 6, et ainsi de suite. La relation entre le nombre d'éléments et le nombre de relations possibles peut être représentée de la manière suivante :



### Nombre d'interactions possibles selon le nombre d'éléments

Pour ce qui concerne les projets complexes, nous allons rencontrer un grand nombre d'éléments et d'interactions sur deux plans : sur le plan technique et sur celui des relations entre les différents acteurs du projet. C'est pourquoi nous distinguerons deux types de complexité, l'une d'ordre technique, et l'autre d'ordre relationnelle. Ces deux dimensions se combinent l'une à l'autre dans les projets complexes.

- **La complexité technique** : les projets complexes techniquement comportent fréquemment des aspects innovants, non encore explorés. On ne pourra imaginer pour ces projets des solutions en partant de l'existant. Les solutions vont se construire au fur et à mesure que le projet avance. La complexité technique ne permettra pas de résumer d'emblée les caractéristiques du projet dans un cahier des charges pour, par exemple, passer commande à un prestataire. Le terme « technique » que nous employons ici ne doit pas être assimilé à « technologique ». La complexité technique peut être d'ordre architectural, technique, informatique, juridique...

Nous pouvons avoir parfois l'illusion que notre culture scientifique pourrait dissoudre à elle seule cette complexité technique. Mais la prendre en compte demande de réunir deux conditions : d'une part de renforcer les expertises sur les domaines concernés par le projet et, d'autre part de mettre en relation les disciplines concernées. En effet, additionner les expertises scientifiques n'est aujourd'hui plus suffisant pour accéder à des solutions novatrices et adéquates

aux problèmes posés. Il est nécessaire de s'appuyer, en complément, sur des approches pluridisciplinaires (permettant d'améliorer un objet en prenant appui sur plusieurs disciplines) ou interdisciplinaires (permettant de transférer des méthodes d'une discipline à l'autre). Par exemple, un courant dominant de la médecine québécoise vise à intégrer une approche interdisciplinaire pour améliorer la qualité des soins de longue durée ou à contenus complexes en constituant des équipes de soins composées d'intervenants de différents métiers (infirmiers, travailleurs sociaux, ergothérapeutes...). Chacun est un spécialiste dans son domaine et c'est la mise en relation des expertises qui va assurer la performance de leur action.

- **La complexité relationnelle** : ces projets impactent de nombreux acteurs et nécessitent, ou génèrent, de nombreuses interactions entre ceux-ci. Ces interactions créent des synergies, mais aussi des confrontations et des antagonismes.

Au sein des entreprises, la complexité relationnelle sera d'autant plus grande que le projet touchera différents métiers, différents niveaux hiérarchiques et différents niveaux et instances de décisions. D'autres projets comme, par exemple, ceux liés au développement territorial, intégreront aussi cette complexité relationnelle. Les acteurs pourront alors être très divers, puisque ces projets impliqueront des élus locaux, des chambres consulaires, des associations de protection de l'environnement, des syndicats professionnels... Autant d'acteurs issus d'organisations différentes, à finalités distinctes. Les projets auront, de fait, pour chacun d'entre eux des enjeux différents. Chacun s'impliquera dans le projet avec les enjeux qui lui sont propres, dont entre autres, des enjeux de pouvoir.

### **1.3. ... en contexte d'incertitude**

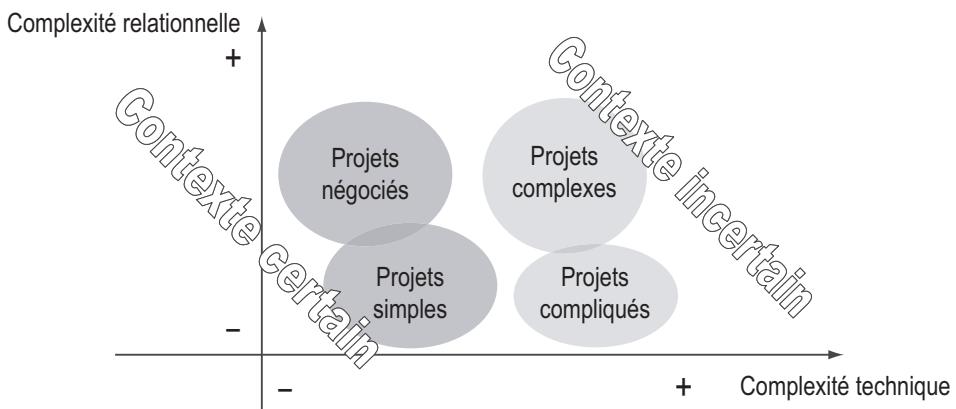
Une dernière caractéristique des projets complexes est de s'inscrire dans des contextes d'incertitudes. Ces contextes vont rendre relativement imprévisibles tout ou partie des effets des interactions. Ainsi, la crise financière et économique de 2008-2009 a interféré sur certains projets, en les faisant dévier de leurs objectifs d'origine, en les ralentissant ou les anéantissant (effondrement du secteur de la construction en Espagne ou à Dubaï par exemple). À l'instar de la crise financière, l'extrême volatilité des cours des matières premières agricoles liée à la fois aux

phénomènes climatiques, à la spéculation et aux effets de la mondialisation des échanges rend très difficiles, voire quasi aléatoires, les choix de production pour les agriculteurs.

L'imprévisibilité et l'incertitude ne doivent pas être uniquement perçues comme des facteurs négatifs. Elles peuvent aussi être vectrices de solutions innovantes, porteuses de changement et de créativité. Les exemples de découvertes obtenues « par hasard » abondent : la première imprimante à jet d'encre a été découverte par un ingénieur qui a fait un faux mouvement ; le post-it résulte d'une erreur de dosage lors de recherches sur les colles fortes, la tarte Tatin provient d'un accident lié à l'inattention (ou au trouble, selon les dires) de la pâtissière. La complexité des projets sera sans aucun doute propice à l'expression des hasards, dus tant aux contextes dans lesquels ils s'inscrivent qu'aux multiples interactions entre les acteurs. Cette complexité est donc aussi celle qui va générer des solutions réellement nouvelles, inventives... C'est pourquoi le Directeur de projet, devra être attentif aux productions inattendues, issues par exemple de travaux collectifs, qui vont proposer des solutions pour « faire différemment et mieux ».

#### 1.4. Des typologies de projets

Dans la figure ci-dessous, nous avons cherché à qualifier les différents types de projets selon les niveaux de complexités techniques et relationnelles.



Typologies de projet selon leur complexité



Nous pouvons distinguer 4 grands types de projets :

- **des projets simples** pour lesquels la technicité du projet, tout comme sa dimension relationnelle est relativement faible. Ces projets nous paraissent surtout des glissements ou ajustements de la situation présente, c'est pourquoi nous les avons qualifiés de « simples ». L'emploi de méthodologies spécifiques et sophistiquées d'accompagnement de projets ne nous semble pas nécessaire dans cette zone. Il s'agit ici, entre autres, de projets qui entrent dans une logique cadrée de relation client-fournisseur et qui comportent un faible nombre d'acteurs, ainsi qu'un produit (ou service) identifié ou identifiable dès le départ. Ce peut être, par exemple, un projet d'achat d'ordinateurs, ou de renouvellement à l'identique de la flotte automobile de l'entreprise ;
- **des projets compliqués**, pour lesquels la complexité technique est forte, mais la complexité relationnelle faible. Le temps et l'expertise permettent d'en cerner les contours, et le résultat en est prévisible, même s'il est souvent difficile à atteindre. Il s'agit par exemple de la création d'un nouveau réseau informatique dans une grande entreprise. Sur ce type de projets, il est possible de mobiliser les méthodologies classiques de conduite de projets, souvent issues d'expériences sur des projets industriels, informatiques. De nombreux outils de planification de type matrices, diagrammes, seront disponibles et forts utiles dans ces situations. Nous partons du principe que vous maîtrisez déjà ces outils, ou tout du moins que vous pouvez aisément vous les procurer si besoin ;
- **des projets négociés** pour lesquels, à l'inverse du précédent type, la complexité technique est plutôt faible alors que la dimension relationnelle a cette fois des enjeux forts. Pour ces projets, les problématiques principales seront celles des partenariats, et les questions centrales tourneront autour de « comment construire les alliances et lever les oppositions ? ». La préoccupation du porteur du projet sera essentiellement celle de la socialisation du projet, de son partage avec les autres acteurs. Des outils utiles pourront être trouvés du côté de la sociologie. Le projet de renouvellement de la flotte automobile d'une entreprise peut ainsi être également un « projet négocié » si cette flotte est utilisée par l'entreprise à la moitié seulement de ses capacités, et que celle-ci doit rechercher des partenariats d'utilisation avec d'autres entreprises ou collectivités ;

- **des projets complexes**, à la fois sur la dimension technique et relationnelle, dont les contextes sont marqués par l'incertitude. Imaginons par exemple la complexité que peut revêtir un projet de développement d'un réseau de tramway en milieu urbain à forte densité de population. Ce projet est d'une véritable complexité technique qui amène à jongler entre les questions de voiries, d'alimentation électrique, d'infrastructures et de processus juridiques. La complexité des jeux d'acteurs et des dimensions relationnelles est également au rendez-vous. Il s'agit, en effet, comme dans tout projet d'aménagement urbain de concilier qualité des déplacements et satisfaction des usagers, des riverains, des commerçants... Les variations de conjoncture économique y tiennent également un rôle important, notamment pour la capacité de la collectivité à financer le projet. Le jeu des élus des différentes collectivités locales entre eux peut également accélérer ou ralentir le processus. Ce type de projets doit être considéré comme un véritable processus de coproduction sur un plan politique, technique, financier, relationnel... Dans cet exemple, la forme finale ne peut être définitivement fixée au départ : les aléas, évolutions, transformations sont nombreux et difficilement imaginables dès le début, et ce, d'autant plus que le projet s'étalera sur plusieurs décennies.

Ce qui émerge *in fine* de ces projets complexes est le produit – en partie imprévu – de ces deux échelons de complexité, la complexité technique et la complexité relationnelle. C'est pour faciliter l'analyse et le pilotage de ces projets que nous proposons une méthodologie d'accompagnement originale, objet de cet ouvrage.

## 2. Première approche de la conduite des projets complexes

### 2.1. En premier lieu, le projet se construit en avançant

Souvent, lorsqu'on décrit un projet, on donne à voir une construction séquentielle, qui repose sur deux phases : la conception et la réalisation, que l'on pourrait appeler phase stratégique et phase opérationnelle ou tactique.

Cette conception du projet, présente dans l'esprit de 99 % des acteurs, est issue du déterminisme : il y a un début et une fin, un problème et une solution... Ainsi,

dans une entreprise, on va fréquemment rencontrer, sans que cela ne questionne personne, un service conception et un service méthode. Certains pensent, d'autres vont faire. Mais force est de constater qu'aujourd'hui dans les entreprises, comme dans d'autres environnements de management de projets complexes, l'approche déterministe ne fonctionne plus.

## EXEMPLE

Imaginons que je rédige un cahier des charges pour définir ce que je souhaite pour ma future maison. Je confie ce cahier des charges à un architecte qui va réaliser des plans conformes à ce qui est écrit ; puis les transmettre à l'entreprise de bâtiment qui va réaliser ce que l'architecte a mis en plan.

Que va-t-il se passer ?

Chacun va se rendre compte au fur et à mesure de l'avancement des travaux que des choses n'ont pas été prévues, ou mal prévues, mais nul n'est à même de traiter ces problèmes sans remettre en cause le cahier des charges, et donc la commande initiale. La maison a par conséquent de bonnes chances d'être tout à fait conforme au cahier des charges, mais pas forcément très aboutie, surtout si les imprévus concernent l'isolation, la toiture ou l'emplacement des huisseries. Ainsi, le chantier ne peut fonctionner d'une manière satisfaisante pour moi avec cette linéarité d'exécution. C'est pourquoi, fréquemment, on confie à l'architecte la direction des travaux qui va lui permettre de piloter, et d'apporter les modifications nécessaires au fur et à mesure, ses décisions prenant appui sur des temps fixes d'interaction avec moi. Cela implique une chose importante : la maison ne sera pas tout à fait celle prévue au départ (du coup, il ne pleuvra peut-être pas à l'intérieur, ou il deviendra possible d'ouvrir les fenêtres des cages d'escalier !). Ce mode de fonctionnement m'ouvre la possibilité de changer des choses en cours de route : la cheminée vue dans le salon d'un ami peut être insérée. L'évolution technologique ou du contexte économique – un chantier de construction s'étale dans le temps – peut être prise en compte, comme par exemple l'opportunité de nouvelles aides sur les énergies renouvelables.

Ainsi, même sur des projets qui ne relèvent pas d'une complexité très élevée, on constate qu'une représentation déterministe est illusoire. C'est pourquoi nous proposons d'aborder le développement de projet dans un paradigme constructiviste, dont quelques fondements théoriques figurent au chapitre 6. Cette logique va amener à considérer que le projet n'est pas posé *a priori*, ne demandant qu'à être

réalisé selon les plans de départ, mais va se construire grâce aux interactions entre ses différents acteurs.

Le pilotage de projet, c'est aussi laisser la place à l'imprévu, ou plutôt à l'imprévisible, qui n'aurait pu être inséré dans un fonctionnement déterministe. Un projet complexe est un projet qui s'inscrit fortement dans une dimension de changement et dans des processus de rupture/innovation. Ce projet aura des impacts tant sur les acteurs que sur les techniques et technologies employées. Ces impacts sont des changements non prévisibles initialement et vont construire une nouvelle réalité sociale, amenant de fait à continuer, refonder, arrêter le projet initial, ou à en faire émerger un autre.

## **2.2. Les quatre phases de la conduite de projet**

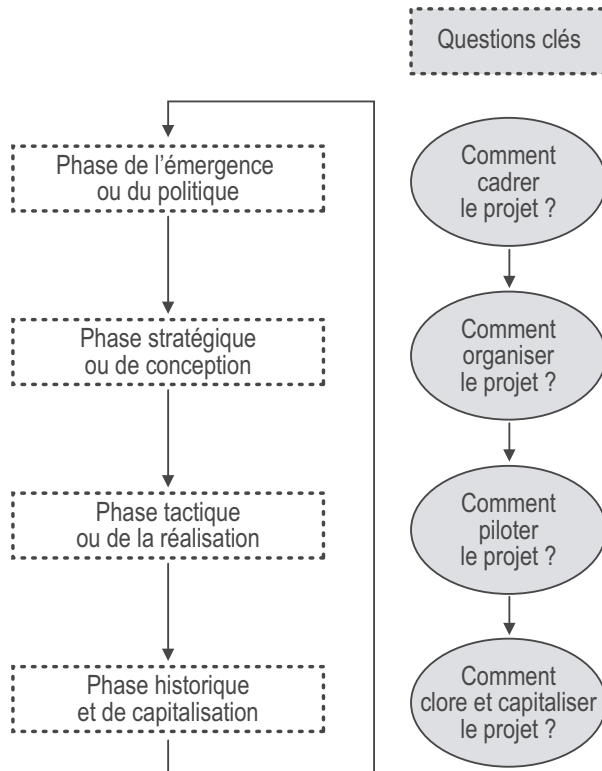
L'adoption d'une logique constructiviste nous amène à ajouter aux deux phases que sont la conception et la réalisation, deux temps essentiels, selon nous, pour la conduite de projets complexes :

- le temps de l'émergence, ou du « politique », qui constitue un questionnement sur le bien-fondé même du projet. Ce temps vise, en partant d'une idée initiale, à faire émerger une première représentation du projet qui permettra de décider de la suite à donner. Cette première représentation ne sera pas pour autant gravée définitivement dans le marbre. Elle pourra en effet être revisitée avec profit au fur et à mesure de l'avancement du projet ;
- le temps de l'histoire et de la capitalisation, véritable phase d'évaluation du projet. Cette phase n'aura de sens que si elle s'appuie sur une capitalisation permanente et graduelle du projet au fil de l'eau, dès le début de celui-ci.

La méthode que nous proposons pour la conduite de projets complexes repose donc sur les 4 phases suivantes :

- la phase d'émergence, pour cadrer le projet ;
- la phase stratégique, pour organiser le projet ;
- la phase tactique, pour piloter le projet ;
- la phase historique, pour capitaliser et clore le projet.

En résumé, voici comment nous pourrions représenter, à ce stade, notre approche :



**Les 4 phases d'un projet et leurs questions clés**

### ***2.3. Revenir en arrière pour aller de l'avant***

Les pratiques habituelles de conduite de projet induisent, pour ceux qui les animent, des logiques linéaires, séquentielles et chronologiques entre ces différentes phases. Il nous semble essentiel de prendre conscience que ces phases peuvent s'opérer en parallèle, et que les questionnements relatifs à chaque phase peuvent venir interpeler d'autres phases.

EXEMPLE

En phase tactique, lors d'un comité opérationnel, le Directeur de projet d'une entreprise de services découvre une information essentielle apportée par un acteur clé : le prestataire devant exécuter l'étude préalable et l'accompagnement du lancement d'un nouveau produit s'est révélé peu fiable en d'autres circonstances (retards, manque de réactivité, nombreux ratés lors de prises de rendez-vous...). Or, il est le seul à avoir la compétence nécessaire pour accompagner ce produit. Par ailleurs, l'acteur ayant apporté l'information en avait connaissance depuis un certain temps et l'avait gardée pour lui.

Que peut-il se passer ?

Le Directeur de projet peut considérer qu'il va travailler autrement l'étape suivante en restant dans cette phase tactique, et en choisissant de prendre en compte cette information lors de la prochaine réunion avec le prestataire, pour définir avec lui un mode de fonctionnement apportant des garanties sur la réalisation dans les délais de l'étude préalable.

Il peut aussi considérer que le scénario choisi pour le projet est remis en cause par cette information. N'ayant pas la possibilité de se tourner vers un autre prestataire, il est conduit à requestionner la phase stratégique, en définissant un autre scénario, avec par exemple une commande passée au service R&D de son entreprise. Cette commande va bouleverser les délais et les modes de fonctionnement. Il s'interroge également sur les stratégies d'alliance avec l'acteur qui ne lui a pas livré les informations nécessaires en temps voulu.

Cette nouvelle information peut enfin l'interpeler sur le bien-fondé même du projet, et amener de fait à reconsidérer la phase d'émergence de celui-ci. La défection du prestataire peut remettre en cause l'existence du nouveau produit à lancer.

Ces renvois d'une phase sur l'autre peuvent être qualifiés de boucles de rétroaction. Nous avons observé dans l'exemple ci-dessus que l'effet des boucles est différent selon qu'elles renvoient vers telle ou telle phase.

Les boucles de rétroaction offrent au fond au Directeur de projet une possibilité d'améliorer son pilotage. Il doit toutefois être suffisamment en veille pour identifier les informations importantes qui peuvent les générer. Il est également nécessaire qu'il prenne une posture suffisamment souple pour accepter de reprendre le projet là où c'est nécessaire. Cela va impliquer pour lui de parcourir à nouveau des étapes qu'il pensait avoir franchies définitivement, alors qu'il va naturellement se donner

de nombreuses raisons pour ne rien bouger et aller au plus simple. Il est souvent difficile pour le Directeur de projet de travailler seul sur sa posture dans ces situations, et de trouver l'énergie nécessaire pour cela. C'est pourquoi nous l'incitons à repérer les espaces dans lesquels il va pouvoir trouver du soutien. Nous reviendrons plus en détail sur ces lieux dans un paragraphe suivant.

Le Directeur de projet doit prendre en compte que des faits peuvent interférer sur une phase du projet, alors que lui-même pense avoir déjà basculé dans la phase suivante. Cette situation peut être le fait d'une absence d'écoute, de veille, ou de dispositif d'alerte de sa part pour repérer ce qui évolue. Le Directeur de projet se situe ainsi dans une sorte d'aveuglement propre à le conforter dans l'idée qu'il doit dérouler le projet d'une manière linéaire. Cette situation peut également découler d'une orientation personnelle amenant le Directeur de projet à considérer qu'il se réalise dans l'action, et à basculer (trop) rapidement dans les temps opérationnels de la phase tactique.

## EXEMPLE

Dans un groupe pharmaceutique, un Directeur de projet est en charge de conduire un processus de changement et d'appropriation des nouvelles orientations du groupe. Il doit organiser un séminaire de mobilisation des équipes. Il a préalablement conduit avec l'équipe dirigeante la phase d'émergence, mais il choisit, sans doute inconsciemment, de se lancer seul dans la phase tactique ; c'est-à-dire d'organiser le déroulement et le contenu du séminaire, en portant une grande attention à l'organisation matérielle. Il reste sourd, lors de temps de concertation avec l'équipe dirigeante, aux propositions d'évolution de contenus qui lui sont faites, et aveugle aux demandes cachées de l'équipe dirigeante pour être plus impliqué dans le processus. Lors du séminaire, un des intervenants principaux, membre de l'équipe dirigeante, énervé par ce manque de sollicitation fait le choix de bâcler son intervention, ce qui a pour résultat de discréditer les nouvelles orientations du groupe aux yeux des équipes de terrain.

### Que s'est-il passé ?

Le directeur de projet était obnubilé par l'organisation du séminaire. Il considérait en effet que la réussite de ce dernier était une occasion de prouver à l'équipe dirigeante qu'il réussissait dans la mission qui lui était confiée. Imprégné par l'opérationnel, il n'a été attentif qu'aux feedbacks liés à cette dimension, comme par exemple les problèmes de salles, de sous-commission, de délais de collecte des diaporamas

à projeter... il n'a pas accordé suffisamment d'attention à la mobilisation des acteurs essentiels que sont les membres de l'équipe dirigeante dans une phase stratégique, ni à la prise en compte de leurs remarques, craintes, propositions qui aurait permis de mettre en lien leur propre stratégie et ce séminaire. Il a généré ainsi la défiance de certains des membres de l'équipe, qui ont choisi d'exprimer celle-ci au moment de la mobilisation pour la phase tactique. Les choix faits alors par l'un d'entre eux pour son intervention ont conduit à faire du séminaire un échec. Or le ressenti, qui a généré le comportement de cet acteur, ne portait ni sur les nouvelles orientations du groupe, partagées tant par l'équipe dirigeante que par le chef de projet, ni sur la tenue d'un séminaire de mobilisation, considéré par tous comme indispensable, mais sur sa non implication en phase stratégique de conception du séminaire.

Les boucles de rétroaction peuvent accélérer les processus, les ralentir ou les faire complètement bifurquer. Par exemple, l'incertitude sur l'effet de nouvelles technologies (nanotechnologie), ou biotechnologies (modifications génétiques) amène à des réactions de la part de nombreux acteurs de la société. Ces réactions, identifiées comme des précautions par les uns, ou de la peur par les autres, modifient structurellement les programmes de recherche financés par les fonds publics, et par là même la capacité de la recherche à identifier les risques de ces technologies.

Les boucles de rétroaction peuvent avoir également des effets potentiels inattendus voire pervers, ainsi que nous l'identifions dans l'exemple ci-après.

## EXEMPLE

Dans les compétitions de Formule 1, lors de la saison 2009, un nouveau système a été introduit, destiné à récupérer l'énergie générée dans les freinages, pour pouvoir la réinjecter dans les accélérations (le KERS : Kinetic Energy Recovery System), qui devait permettre d'économiser (un peu) l'énergie et de diminuer par conséquent (un peu) la pollution générée par ces véhicules. Ce green-washing d'un nouveau genre répondait à une demande du Parlement Européen et permettait de donner des gages aux défenseurs de l'environnement. L'ennui est que les F1 ont un poids total limité à 605 kg, pilote compris. Le nouveau système KERS ayant un poids de l'ordre de 25 kg, il a bien fallu trouver des économies de poids quelque part. Une diminution de poids de la voiture elle-même étant difficilement envisageable, c'est vers les pilotes que les écuries se sont tournées, en leur demandant de perdre

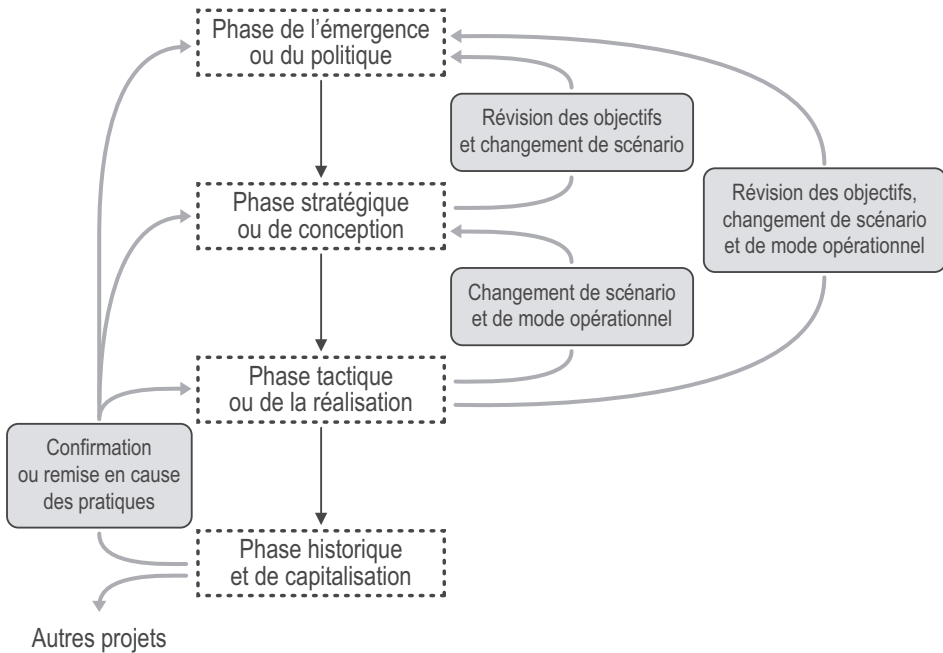


du poids. Pour certains, cet amaigrissement a représenté jusqu'à 7 kg. En moyenne, heureusement, cette valeur était plus proche de 2 à 3 kg. Pour les médecins, cet amaigrissement, à rapprocher de celui des jockeys, ne génère pas de risques directs. Mais ils pointent tout de même un risque de perte de tonus, dont chacun sait que les pilotes n'ont guère besoin !

### Que s'est-il passé ?

Pour installer une nouvelle technique, qui permet de renforcer la pérennité de la discipline, les écuries de F1 n'hésitent pas à diminuer le potentiel du pilote, qui est justement un des acteurs principaux du projet de l'écurie de devenir championne du monde. En poussant le raisonnement un peu plus loin, on peut se demander si de nouveaux développements technologiques ne conduiront pas à priver les F1 de leurs pilotes.

Avec la prise en compte des boucles de rétroaction d'une phase sur l'autre, notre schéma précédent pourrait être complété ainsi :



### Impacts des boucles de rétroaction sur les 4 phases du projet

### 3. Les dynamiques humaines à l'œuvre

La conduite de projets complexes nécessite une approche méthodologique particulière, avec un découpage en grandes phases, ainsi que nous venons de le voir. Mais la complexité des relations à l'œuvre entre les acteurs du projet nécessite également une approche spécifique. Nous nous proposons de développer celle-ci autour de trois points d'attention :

- **La dynamique individuelle du Directeur de projet.** Le Directeur de projet, de par sa personnalité et ses ressources propres, impacte le projet par sa manière de piloter, et influe fortement sur celui-ci. Il doit être pleinement conscient qu'il a choisi de vivre ce qu'il vit, et qu'il est donc en situation de coresponsabilité avec les différents acteurs. Cette coresponsabilité va porter aussi bien sur les situations de réussite que d'échec, et sur les relations positives ou négatives entretenues avec ces autres acteurs.
- **Les dynamiques de l'équipe projet :** la capacité du Directeur de projet à fédérer les différents membres de son équipe autour du projet impacte la réussite même de celui-ci. Les phénomènes d'adhésion, de résistances que le Directeur de projet pourra vivre avec son équipe projet constitueront par ailleurs pour lui autant d'informations sur les mécanismes d'adhésion et de résistance qu'il rencontrera auprès de l'ensemble des acteurs du projet.
- **Les contextes sociologiques, institutionnels et culturels dans lesquels s'insère le projet :** le projet s'insère dans un contexte. Il va être le réceptacle, là aussi, de phénomènes de résistances, d'adhésion... qui n'ont parfois rien à voir avec le projet lui-même. Par exemple, la mise en place d'un nouveau logiciel dans une entreprise va réveiller des peurs quant à la pérennité des emplois, alors que le projet n'est pas sur ce champ. Le Directeur de projet va devoir faire avancer son projet en prenant en compte des réalités sociales qui peuvent potentiellement être pénalisantes pour le projet, mais restent difficiles à anticiper et à maîtriser. D'où la nécessité pour lui, de savoir clairement identifier et négocier les marges de manœuvre dont il dispose, et distinguer ce sur quoi il n'a pas de prise.

## 4. Des espaces de soutien pour le Directeur de projet et son projet

Comme nous l'avons évoqué plus haut, il nous paraît nécessaire que le Directeur de projet se donne des espaces dans lesquels il pourra trouver l'énergie et le soutien nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Ces espaces de soutien nous paraissent d'autant plus pertinents pour lui qu'il se positionne dans un rôle de leader innovant, coproducteur et coresponsable du projet. Brian P. Hall<sup>1</sup>, à travers ses 7 visions du monde, a identifié les attitudes et comportements des leaders, selon la vision dans laquelle ils se situent.

### OUTIL

Brian P. Hall distingue 7 grands types de leaders correspondant à 7 visions du monde, dont 5 sont directement exploitables dans le monde de l'entreprise. Nous expliciterons brièvement ces 5 visions, qui nous permettront d'identifier 5 grands types de leadership, correspondant souvent à autant d'étapes de développement d'une entreprise :

**La vision du monde 1 est celle de la survie.** Elle correspond à la phase de création d'une entreprise, d'une activité, d'un service... L'énergie du leader est tendue vers l'obtention de résultats à court terme, dans un monde extérieur perçu comme hostile. Les besoins fondamentaux du leader et de son équipe se définissent en termes de sécurité matérielle et physique, et sont orientés sur l'instant présent.

**La vision du monde 2 est celle de la tribu.** Dans celle-ci, l'équipe se soude en clan autour de son leader qui va assurer la protection et la cohésion de la tribu, face à un univers extérieur perçu comme menaçant. Dans le développement d'une entreprise, c'est souvent la 2<sup>e</sup> étape. Le leader est très proche des membres de l'équipe et développe un style de management fondé sur la solidarité, la réactivité, la gestion des urgences, la discipline. Il fait preuve d'autorité, assure la cohésion sociale du groupe, dirige et contrôle l'ensemble des activités. Il maîtrise souvent la relation avec le monde extérieur, ce qui lui permet de renforcer son pouvoir.

---

1. Hall, Brian P. : *The Genesis Effect, Personal and Organizational Transformations*, Paulist Press (New York), 1986.

Il « règne » sur son équipe, il n'y a pas d'investissement pour celle-ci sur les compétences managériales, méthodologiques... car cela risquerait de remettre en cause ses pouvoirs établis.

**La vision du monde 3 est celle de l'organisation.** C'est le territoire de l'ingénieur. Le monde est perçu comme un problème à résoudre avec lequel il faut se débrouiller seul. Les principales difficultés perçues par les leaders tiennent à la réussite et au besoin de plaire à ceux qui contrôlent leur avenir d'une part, et d'avoir assez de temps pour tout faire d'autre part. « Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions, pas de questions, uniquement des réponses, ce n'est qu'une affaire de méthode ».

Le leader est méthodique, il décide à froid et sait identifier les compétences et les ressources qui lui permettront de dépasser l'obstacle auquel il est confronté. Il est plutôt froid dans ses relations. Il aime instrumenter, et il est persuadé de sa toute puissance. Son agenda est souvent surchargé, et il a des difficultés à cerner l'essentiel. Il peut à cette étape demander trop de ces collaborateurs, générer des conduites addictives et se mettre en danger lui et ses proches. Des symptômes de suractivité peuvent apparaître.

Ses équipes sont compétentes, bien formées, et atteignent un haut niveau de résultat. Tout est formalisé, instrumenté : procédures, descriptions de fonctions, check-list, tableaux de bord, indicateurs.

**Dans ces trois premières visions du monde, le leader se place en position de toute puissance et ne ressent pas le besoin de se tourner vers autrui pour améliorer sa pratique, se rassurer, obtenir un regard extérieur.**

**La vision du monde 4 est celle de la quête, de la réalisation de soi.** C'est une phase d'individuation et de remise en cause des valeurs et croyances. Le monde est perçu comme incertain, et les conflits d'intérêt émergent entre les impératifs des organisations auxquelles le leader appartient et ses convictions profondes. À cette étape, le leader n'est pas le plus à même d'exercer son rôle efficacement, passant de phases où tout va pour le mieux à des phases où tout s'effondre. Ceci peut le conduire à mettre son équipe en danger, et à être tenté par la manipulation pour obtenir des autres ce qu'il n'arrive pas à obtenir de lui.

Il va devenir nécessaire pour lui de se former, de découvrir sa propre créativité, sa propre singularité. Il va participer à des groupes de développement personnel, se poser plus de questions qu'il n'a de réponses.

Il gagnera à se donner du temps pour lui, et à rester en lien fort avec les quelques personnes de son entourage prêtes à le soutenir. Il comprendra qu'il est acteur d'un système et apprendra à prendre sa part de responsabilité dans ses échecs et ses réussites.

Le long terme, les relations de confiance, la coopération, le développement durable vont petit à petit faire partie de son discours, puis de sa pratique.

**La vision du monde 5 est celle de l'innovation.** « Le monde est tel que nous le créons », affirment ces leaders, qui ressentent une forte motivation à construire leurs entreprises, les activités dont ils ont la responsabilité. Ils innovent tant au niveau social qu'au niveau marketing et technologique. Les contraintes de l'environnement sont transformées en données et opportunités pour construire un projet porteur de sens.

Le leader est authentique, il sait parler vrai, de façon confrontante et bienveillante à la fois, et ne pas rester dans sa tour d'ivoire. Il sait donner à chacun l'envie de progresser, tout en acceptant que certains ne veulent pas changer.

Son équipe est performante sur le champ de l'opérationnel, les acteurs savent se réguler entre eux ; ils se sont donnés la possibilité de communiquer sur ce qu'ils vivent et, régulièrement, ils organisent un temps de prise de recul à l'extérieur de l'entreprise.

**Pour les personnes qui partagent ces deux dernières visions, les espaces de dialogue, de confrontation, de soutien sont une des conditions de la qualité et de l'efficacité du leadership.**

Ainsi, l'une des caractéristiques des leaders « à vision du monde systémique » (les visions du monde de type 4 et 5 ci-dessous) est qu'ils se construisent dans l'échange, la confrontation bienveillante et la recherche d'un équilibre personnel. Aussi, l'existence d'espaces leur permettant confrontation et dialogue est particulièrement importante pour eux, notamment dans les phases de doutes, de re-questionnement, ou lorsque la responsabilité du projet semble plus lourde à porter. Ces espaces doivent être à même de leur offrir une écoute et un soutien inconditionnel.

Bâtir des espaces de soutien et de questionnement revient à identifier la ou les personnes, vers qui le Directeur de projet peut se tourner. Ce sont des personnes qui ont ou non des enjeux sur le projet, et qui vont pouvoir mettre la lumière sur les

Les différents espaces de soutien pour le Directeur de projet

Type d'espace	Type de relation	Atouts	Contraintes
Avec un pair	Relation de parité	L'expérience de projet est partagée. Il y a possibilité de trouver du conseil, de la réassurance.	Le pair peut se situer dans la préconisation et la projection de ses expériences, avec pour corollaire un manque d'écoute à mes questions. Un enjeu de concurrence ou de compétition peut se développer.
Avec un tiers extérieur (réfèrent, coach)	Relation de confiance	Le tiers va m'accompagner en partant de là où je suis et va m'aider à voir au-delà de la zone éclairée. Il n'a pas de projet sur moi ; il n'a pas le souhait de voir mon projet fonctionner, mais celui de m'apporter un soutien pour que je sois capable de faire fonctionner ce projet. Comme il n'y a pas d'enjeux internes dans la relation, je peux révéler mes propres enjeux, mes peurs, mes limites, sans me sentir jugé.	Le tiers n'a pas d'expertise sur mon projet, sur mon métier. Il n'a pas la capacité à porter une influence sur les acteurs de mon projet.
Avec un hiérarchique	Relation hiérarchique	Les enjeux sont partagés. Il y a une connaissance commune des acteurs du projet.	En situation de difficulté, le risque existe que mon questionnement génère un sentiment de danger chez le hiérarchique, qui va se sentir lui-même concerné. Ceci va à l'encontre de l'écoute à mes questions et du soutien possible. Mes doutes peuvent générer la crainte que je ne sache pas m'en sortir.

angles morts de celui-ci. Notons que ces espaces de soutien sont à bien différencier de ceux dans lesquels s'effectueraient les revues de projet, que nous évoquerons dans les prochains chapitres.

Les espaces peuvent se construire dans trois types de dimensions :

- des espaces entre pairs : les pairs sont alors des personnes qui sont sur des fonctions ou problématiques proches de celles du Directeur de projet, soit dans l'entreprise, soit à l'extérieur. Ils peuvent être des collègues actuels ou anciens...
- des espaces avec des tiers : ce sont des personnes avec lesquelles existe une relation personnelle, quelqu'un que le Directeur de projet identifie comme une référence, un mentor, un tuteur, un psychologue, un coach externe à l'entreprise, un vieil oncle éclairé...
- des espaces avec des hiérarchiques : ce sont des personnes avec lesquelles le Directeur de projet est en relation hiérarchique (et souvent en position d'inférieur) au sein de l'entreprise, et qui ont un lien avec le projet.

Ces trois niveaux avec lesquels bâtir les espaces de soutien dans lesquels s'exerceront les relations de confiance vont chacun présenter des atouts et des contraintes. Nous vous proposons ci-dessous une grille de questionnement pour permettre à chacun d'identifier dans son environnement professionnel les espaces de soutien qu'il peut trouver.

OUTIL

### **Quels espaces de soutien puis-je mobiliser ?**

#### Relation de parité

- Quelles sont les personnes de métiers, fonctions, responsabilités comparables aux vôtres, dont vous savez ou imaginez qu'elles peuvent vous soutenir ?
- Sur quoi pouvez-vous les mobiliser ?
- Comment allez-vous les mobiliser ?
- Que pouvez-vous faire encore pour entretenir et développer votre réseau de pairs ?

#### Relation avec un tiers

- Quels sont ceux avec lesquels vous êtes en lien ?
- Sur quoi et comment pouvez-vous les solliciter ?

- Avec qui d'autre établir ce lien, quelles personnes identifiez-vous, comment les solliciter ?
- Que pouvez-vous faire dès maintenant pour cela ?

Relation hiérarchique

- Vers quels responsables hiérarchiques ou fonctionnels pouvez-vous trouver un espace de soutien en cas de difficulté sur votre projet ?
- À combien (entre 0, pas de confiance et 9, confiance totale) évaluez-vous la relation de confiance que vous pouvez avoir avec cet acteur ?
- Sur quoi pensez-vous pouvoir attendre du soutien de sa part ?
- Que pouvez-vous faire dès maintenant pour améliorer cette relation ?

## 5. Le livre, outil pour penser et piloter le projet

Comme nous l'avons vu plus haut, notre ouvrage aborde la conduite de projet selon deux dimensions :

- le développement du projet pour lequel, dans un cheminement par étapes, nous proposerons :
  - des outils opérationnels sur la base de check-lists structurées d'autoanalyse,
  - des retours d'expériences permettant d'illustrer nos propos ;
- les dynamiques humaines du projet, dont nous souhaitons alimenter la connaissance et la meilleure maîtrise de repères méthodologiques, et pour laquelle nous proposerons :
  - des outils d'autodiagnostic,
  - des outils et propositions de mise en situation,
  - des exemples illustratifs.

À ce moment de la présentation de notre approche, nous invitons le lecteur à poser un premier diagnostic de l'état d'avancement de son projet. Une succession de questions simples, caractéristiques de chacune des phases du projet lui permettra d'identifier l'état d'avancement de celui-ci selon qu'il aura répondu oui ou non.