

Introduction

Chef de projet : un métier complexe

La pleine conscience de l'incertitude, de l'aléa, de la tragédie dans toutes choses humaines est loin de m'avoir conduit à la désespérance. Au contraire, il est tonique de troquer la sécurité mentale pour le risque, puisqu'on gagne ainsi la chance. Les vérités polyphoniques de la complexité exaltent, et me comprendront ceux qui comme moi étouffent dans la pensée close, la science close, les vérités bornées, amputées, arrogantes.

Edgar Morin (*Le Paradigme perdu*, p. 233, Points n° 109).

Rigueur, ouverture, disponibilité, intégrité, bon sens, organisation, anticipation, écoute active, autodiscipline, capacités analytiques, diplomatie, leadership, transparence, proactivité, capacités relationnelles, professionnalisme... Voilà tout ce qu'on demande à un chef de projet aujourd'hui : de réunir l'ensemble de ces qualités... et la liste pourrait s'allonger. Un « mouton à cinq pattes », allez-vous dire. En effet, dans un environnement complexe, de surcroît, contraint par le *time to market*, il doit (faire) développer un produit au moindre coût dans des délais de plus en plus courts avec une qualité irréprochable.

Capitaine du navire, chef d'entreprise ou chef d'orchestre, clé de voûte de l'édifice que constitue son équipe, le métier de chef de projet est loin d'être simple et confortable ! D'autant que si tout va bien, il recueille rarement les félicitations du client ou de sa hiérarchie (« après tout, il n'a fait que son travail ! ») ; en revanche, si quelque chose tourne mal, il en sera responsable.

En référence à la métaphore de Jérôme Barrant, dans son ouvrage sur *Le Manager agile*¹, on pourrait comparer le chef de projet à « Tarzan » dont le talent est « avant tout d'être sensible aux signaux pertinents dans la jungle, univers d'ombre et de "bruit", univers de turbulence fait de menaces d'espèces concurrentes et d'opportunités végétales et animales ! Son talent a alors été d'inventer tous les jours des solutions innovantes pour survivre puis de trouver un équilibre et surtout de communiquer malgré tout avec tous les acteurs de son environnement [...] ».

Débutant ou expérimenté, n'avez-vous jamais ressenti ce sentiment de solitude dans cette jungle qu'est l'entreprise, un univers dans lequel risques et menaces rendent le chemin plus ardu ? Ne vous êtes-vous jamais senti à cours d'imagination pour trouver des réponses et des solutions aux écueils rencontrés ? N'avez-vous jamais été envahi par l'incertitude liée à l'imprévisibilité des événements ? N'avez-vous jamais rencontré de difficultés à mobiliser tous les membres de votre équipe ? N'avez-vous jamais eu l'impression d'être abandonné par votre hiérarchie ? Pouvez-vous, enfin, affirmer avoir réussi tous les projets que vous avez menés ?

Être chef de projet est un métier passionnant mais difficile à exercer. Avant tout, parce que le chef de projet, lui-même, doit être multicompétent : c'est-à-dire maîtriser les techniques de gestion de projet, appréhender, chaque fois, les spécificités du projet et en plus être un bon leader d'équipe. Ensuite, il est souvent seul, pour faire face, notamment, à l'incertitude qui l'entoure. Alors, gérer un projet serait-ce une mission (im)possible ?

Le chef de projet multicompétent

Le périmètre des responsabilités du chef de projet est large mais variable.

En effet, selon la taille et le contexte particulier du projet, le métier change.

Il est fréquent de rencontrer des chefs de petits projets qui portent plusieurs « casquettes » ; ils font tout, depuis l'expression de besoins jusqu'aux tests en passant par les développements.

Après tout, ne voit-on pas, parfois, un chef d'orchestre cumuler son rôle avec celui de soliste voire avec celui de premier instrumentiste d'un pupitre !

Sur de gros projets, la répartition des rôles est plus nette, le chef de projet se concentrant sur le pilotage, la coordination du projet et l'animation d'équipe.

Dans le cadre d'un projet où tout ou partie des développements est sous-traité, son rôle est davantage orienté vers le suivi et le contrôle du prestataire.

On voit donc que le métier est à géométrie variable selon le contexte.

1. Voir Jérôme Barrant, *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, 2006.

Cependant, invariablement, la responsabilité première du chef de projet est de mener le projet à son terme.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Le Project Management Institute^a, organisation internationale de standardisation du management de projet, définit un projet ainsi :

Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

Entreprise : c'est la dimension économique du projet, englobant les ressources, le budget et les risques encourus. Et l'aventure est chaque fois nouvelle.

Temporaire : tout projet a un début et une fin déterminés, la fin marquant l'atteinte des objectifs ou le constat qu'ils ne pourront être atteints.

Produit, service ou résultat unique : un projet crée des livrables uniques, un produit ou un service, une application logicielle, de la documentation... Même si des éléments sont reproductibles ou réutilisables, le résultat de chaque projet est unique.

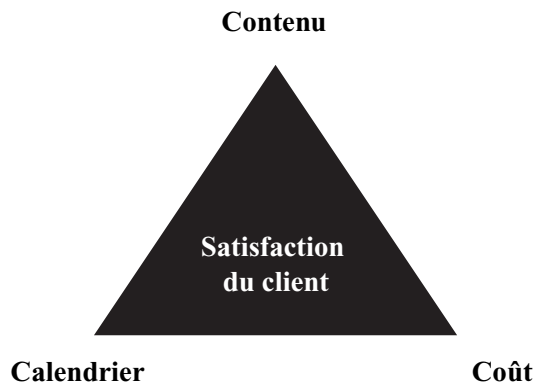
a. <http://www.pmi.org> ou <http://pmi-fr.org/>

Un projet est généralement subdivisé en phases, chacune d'entre elles devant aboutir à la mise à disposition de livrables. On parle aussi de *cycle de vie* pour décrire l'enchaînement de ces phases.

La gestion de projet est la mise en œuvre de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques appliqués au projet afin d'en respecter les exigences, vis-à-vis du client (interne ou externe) et de sa propre hiérarchie. Même si elle se résume souvent à... faire des listes ! Des listes de priorités, des listes de risques, des check-lists d'éléments à vérifier, des listes d'actions...

Pour atteindre l'objectif, le chef de projet doit toutefois prendre en compte les trois contraintes (les 3 C) que constituent *le contenu du projet, le calendrier et le coût* (voir figure I-1).

Figure I-1
Les 3 C



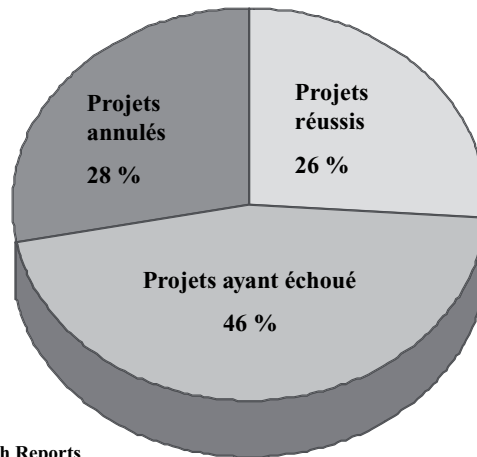
Le succès du projet se mesure, en effet, à la satisfaction du client et à la qualité du résultat, c'est-à-dire à la conformité du produit, à ce qui est attendu, livré dans le respect du délai imparti et du budget alloué.

D'autres critères peuvent permettre d'évaluer le succès d'un projet. Ils seront étudiés en détail au chapitre 7, « Adopter une approche agile ».

Or, comme nous l'indique la figure I-2, statistiquement, les études menées par le Standish Group¹ démontrent que la proportion de projets qui sont considérés comme des succès (autrement dit, respectant les 3 C) reste faible : entre 25 % et 30 %. Cela signifie que trois projets sur quatre sont des échecs complets ou partiels : les projets sont abandonnés en cours de route ou aboutissent, mais au prix de dépassements importants, ou offrent moins de fonctionnalités que prévu. En effet, l'ajout d'un contenu supplémentaire affecte le budget, voire le délai. Raccourcir le délai de réalisation, pour respecter une date réglementaire par exemple, nécessitera d'ajuster le contenu à la baisse ou d'augmenter le budget en affectant de nouvelles ressources.

Figure I-2

*Le taux de réussite
des projets*



Source : Standish Reports

Jonglant avec ces contraintes, devant souvent arbitrer, à tort, en lieu et place du client, le chef de projet va devoir puiser dans sa « boîte à outils », usant de telle ou telle compétence pour faire aboutir le projet avec succès.

La maîtrise des techniques de gestion de projet est une compétence de base, que le chef de projet doit exploiter en s'adaptant aux caractéristiques de chaque projet. Il doit donc développer des qualités d'analyse et de compréhension de l'environnement de chaque projet. Si, en outre, il est accompagné d'une équipe et que de nombreux acteurs sont

1. <http://www.standishgroup.com/>.

partie prenante du projet, il doit déployer des qualités interpersonnelles pour animer et coordonner cette communauté.

Maîtriser les techniques de gestion de projet

Le PMI, dans son PMBOK¹ (*Project Management Body of Knowledge*), recense et classe les techniques de gestion de projet en neuf domaines de connaissance et en groupes de processus (voir tableau I-1).

Tableau I-1 Vue d'ensemble des neuf domaines de connaissance

| | | |
|---|---|--|
| <p>Management de l'intégration du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la charte du projet • Élaboration de l'énoncé préliminaire du contenu du projet • Élaboration du plan de management du projet • Direction et pilotage de l'exécution du projet • Surveillance et maîtrise du travail du projet • Maîtrise intégrée des modifications • Clôture du projet | <p>Management du contenu du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification du contenu • Définition du contenu • Création de la structure de découpage du projet • Vérification du contenu • Maîtrise du contenu | <p>Management des délais du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des activités • Séquencement des activités • Estimation des ressources nécessaires aux activités • Estimation de la durée des activités • Élaboration de l'échéancier • Maîtrise de l'échéancier |
| <p>Management des coûts du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimation des coûts • Budgétisation • Maîtrise des coûts | <p>Management de la qualité du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification de la qualité • Mise en œuvre de l'assurance qualité • Mise en œuvre du contrôle qualité | <p>Management des ressources humaines du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources humaines • Formation de l'équipe de projet • Développement de l'équipe de projet • Diriger l'équipe de projet |
| <p>Management des communications du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification des communications • Diffusion de l'information • Établissement du rapport d'avancement • Management des parties prenantes | <p>Management des risques du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification du management des risques • Identification des risques • Analyse qualitative des risques • Analyse quantitative des risques • Planification des réponses aux risques • Surveillance et maîtrise des risques | <p>Management des approvisionnements du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification des approvisionnements • Planification des contrats • Sollicitation des offres ou des propositions des fournisseurs • Administration du contrat • Clôture du contrat |

Derrière les processus, des activités sont à réaliser, généralement instrumentées avec des applications progiciels ou bureautiques.

1. *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, 3^e édition, (Guide PMBOK), PMI.

Par exemple, dans le domaine de connaissance, *Management des coûts du projet*, le chef de projet maîtrise une ou deux techniques d'estimation de charge, qu'il utilise avec un outil qu'il a développé sur Excel, afin d'en déduire le budget du projet. Il connaît, en outre, la technique de la valeur acquise, pour le suivi et la maîtrise des coûts du projet.

Ces techniques seront vues en détail dans les chapitres suivants qui abordent de façon transversale les différents domaines de connaissance du PMBOK.

Le PMBOK liste et décrit ces activités mais c'est au chef de projet d'apprécier leur pertinence et de déterminer leur organisation ou leur séquençement, selon la méthodologie adoptée et le degré de formalisme exigé, en fonction du projet (taille, criticité, acteurs, risques, innovation ou maintenance, externalisation partielle ou totale).

En professionnel de la gestion de projet, le chef de projet doit :

- connaître et maîtriser ces techniques ;
- savoir expliciter et justifier ses choix ;
- être capable de reproduire une pratique qui a bien marché dans un contexte donné, dans un contexte analogue ou l'adapter à un contexte différent ;
- savoir mettre en avant ce qu'il sait et inspirer confiance ;
- être reconnu en tant que professionnel.

Comprendre l'environnement de chaque projet

Chaque projet se déroule dans un contexte particulier : social, économique, fonctionnel, national ou international, normatif, politique, technologique, historique, stratégique... qu'il faut prendre en compte dès son démarrage.

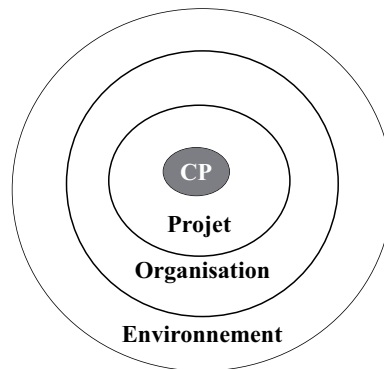
Aussi, le chef de projet agit-il en interaction avec ce qui l'entoure : directement avec les acteurs du projet, avec l'organisation dans laquelle se déroule le projet et l'environnement dans lequel évolue cette organisation (figure I-3) ; son rôle, sa responsabilité, ses tâches ou son influence varient en fonction de ces facteurs.

Le chef de projet interagit avec son équipe, le client, les sous-traitants ou autres fournisseurs impliqués dans le déroulement du projet.

Toutes les parties prenantes doivent être identifiées : il s'agit de toutes les organisations (départements, services, entreprises, sous-traitants, fournisseurs...) et toutes les personnes affectées par le projet ou y ayant un rôle direct ou indirect. Le chef de projet comprend, ainsi, les attentes, les bénéfices escomptés, les enjeux, les conflits d'intérêt, les priorités. Le plus tôt est le mieux pour identifier les alliés possibles, repérer ceux qui pourraient constituer des obstacles et envisager de mettre au point un plan de conduite du changement. Sur le plan organisationnel et logistique, par exemple, dans une entreprise qui pratique le développement offshore, le projet sera impacté par les décalages horaires et la distance entre les équipes. L'environnement humain est un facteur déterminant pour le succès d'un projet.

Figure I-3

Le chef de projet dans son environnement



Le projet se déroule dans une organisation qui se caractérise par une culture, un organigramme, des procédures, des moyens plus ou moins importants mis à disposition.

La culture de l'entreprise se reflète au travers de ses valeurs, de ses rapports humains, de son organisation ; certains projets bénéficient de la culture projet développée par des entreprises, qui offrent ainsi plus facilement support, responsabilité et autonomie aux équipes projet ; l'organigramme et les procédures plus ou moins contraignantes ont un impact sur les rapports hiérarchiques et les modalités du reporting ; les services juridiques d'une structure importante ou d'un établissement public peuvent être plus contraignants sur les procédures d'achat qu'une PME de quelques personnes.

L'environnement dans lequel évolue cette organisation influence les conditions du projet.

Un projet international nécessite une prise en compte des différences culturelles et des réglementations locales. La concurrence, la pression du marché peuvent impacter le délai d'un projet ; une nouvelle réglementation ou un décret-loi peuvent modifier le contenu du projet.

Tous les éléments de contexte doivent donc être bien appréhendés par le chef de projet ; il reste ainsi mieux focalisé sur l'objectif, il évalue les contraintes et les risques, il établit la stratégie d'ensemble et définit les conditions de pilotage du projet.

Le chef de projet doit, par conséquent, être attentif, observateur, faire preuve d'une bonne capacité d'analyse et d'organisation. Il adaptera son style de management en fonction du contexte ; c'est ce qu'on appelle le *management situationnel*, qui répond à la nécessité d'exercer différents modes de management, à différents moments et avec des équipes souvent hétérogènes, dans divers contextes, souvent évolutifs au cours d'un projet.

Le chef de projet doit, en outre, développer son sens de la négociation pour obtenir les ressources qui lui sont nécessaires, avec des profils et des expertises spécifiques pour chaque projet ou bien pour discuter de l'assouplissement de telle ou telle formalité.

Entouré d'une équipe de collaborateurs et d'experts, le chef de projet doit démontrer une ouverture d'esprit mais rester indépendant afin de ne jamais perdre de vue l'objectif et de

ne pas se laisser influencer abusivement par les discours des techniciens séduits par une technologie émergente ou les *bons conseils* prodigués par tous ceux qui, en dehors du projet, ont toujours *de bonnes idées* sur la façon de mieux conduire le projet !

Manager les hommes

Indépendance d'esprit, oui, mais la capacité du chef de projet à mobiliser l'ensemble des acteurs du projet facilitera l'atteinte des objectifs.

Une fois l'équipe constituée, le chef de projet doit rassembler, pour amener l'équipe à comprendre la vision du projet, à l'accepter et à la partager.

La méthodologie de gestion du projet mise au point sera communiquée, afin que chacun applique les processus et procédures définis. La tolérance et l'ouverture d'esprit du chef de projet faciliteront l'adaptation de cette méthodologie au fil de l'eau. C'est sa compétence de leader et ses capacités à bien communiquer qui favorisent cette adhésion.

On sous-estime souvent la dimension managériale de la fonction du chef de projet ; on décrit trop souvent ce dernier en réduisant son rôle à la construction de diagrammes de Gant et à la rédaction de plans projet dans lesquels il décrit sa stratégie. Avant tout, il est un chef d'orchestre, animé par le souci de réaliser une œuvre collective, avec des profils et des rôles variés. Sa tâche consiste à rendre cohérent le *jeu* de l'ensemble des acteurs en leur donnant un rythme commun.

Le succès du manager passe par la confiance qu'il doit gagner et que lui témoignent les membres de l'équipe ainsi que par la sécurité et la solidarité ressenties au sein du groupe face à l'extérieur (hiérarchie, clients...).

Nous verrons, au chapitre 6, « Gérer les hommes », combien son style de management est en train d'évoluer : plutôt directif à l'origine, le chef de projet devient progressivement coach et facilitateur pour *servir* son équipe.

Un débat est fréquemment ouvert sur la nécessité, pour le chef de projet, d'avoir en outre des compétences sur les aspects techniques du projet. Certes, il est plus aisé de trouver des solutions adéquates lorsqu'on a un ou plusieurs domaines d'expertise ; il est évidemment plus confortable de dialoguer *en connaisseur* avec des techniciens qui mettront telle ou telle technologie en avant ; et il est plus facile de démontrer son empathie pour un développeur qui rencontre des difficultés lorsqu'on a soi-même produit quelques millions de lignes de code.

Cependant, les activités de management, de relations humaines, de coordination et de gestion, notamment dans les projets de plus en plus importants, deviennent le cœur de métier du chef de projet, même dans un contexte hautement technologique. Les capacités d'organisation deviennent prépondérantes aux dépens des connaissances techniques.

En termes d'évolution de carrière, s'il veut prendre la responsabilité de projets d'envergure, le chef de projet devra « délaissier » sa spécialité de base au profit des techniques de management. L'une d'entre elles consiste d'ailleurs à savoir déléguer et à savoir s'entourer de personnes qui sauront prendre le relais sur ces spécialités.

Le chef de projet doit-il aussi avoir des compétences techniques (on entend ici, par techniques, les compétences dans les domaines informatiques, fonctionnels et technologiques) ?

La réponse de l'expert, **Christophe Addinquin**, directeur de projets back-office chez Vidal.

Je vote « pour », pour les raisons suivantes :

- Avoir des compétences techniques ne signifie pas être expert. Le chef de projet n'a pas besoin d'être expert, il s'agit d'un autre rôle.
- Le chef de projet sera d'autant plus efficace qu'il est « holistique », qu'il est capable d'avoir une vue globale comprenant toutes les facettes du projet. Cela lui permettra aussi de challenger des solutions proposées par rapport aux finalités du projet.
- Il sera davantage en connexion avec l'équipe s'il peut avoir des discussions techniques avec les différents membres. À l'inverse, s'il ne peut descendre à leur niveau, il prend le risque d'être vu comme un « outsider ».

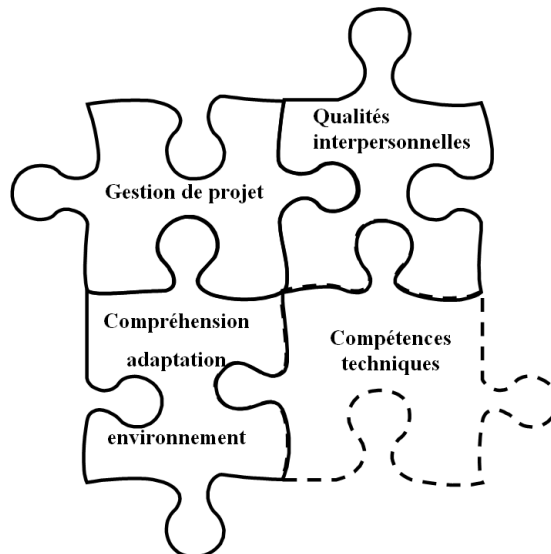
Bien sûr, cela rend plus difficile le travail de délégation des choix techniques.

Le propre d'un chef d'entreprise n'est-il pas de savoir favoriser la compétence collective, c'est-à-dire mettre à contribution des collaborateurs aussi divers qu'un directeur des ventes, un directeur des achats, un directeur juridique, un directeur des ressources humaines, un directeur de la communication, un directeur qualité... ? Chacun avec des compétences très variées que, seul, le chef d'entreprise ne pourrait réunir, mais qu'il peut orchestrer en coordonnant le jeu de tous les acteurs.

En résumé, le *super* chef de projet doit concentrer de nombreuses compétences, comme l'illustre la figure I-4.

Figure I-4

Le chef de projet multicompétent



Malheureusement, doté de toutes ces qualités et de toutes ces compétences, comme bon nombre de managers, le chef de projet a souvent un sentiment de solitude.

La solitude du chef de projet

En dépit d'une équipe, plus ou moins importante, qui l'entoure, le chef de projet se sent en effet souvent seul. Seul, face aux difficultés rencontrées, face aux questions qui lui sont posées, face aux problèmes imprévus, face aux décisions à prendre, face aux engagements à honorer.

Seul, lorsqu'on lui demande d'estimer « pour hier » le coût d'un projet sur la base d'un e-mail de quelques lignes ; seul, lorsqu'il demande une ou deux ressources supplémentaires mais qu'« aucune n'est disponible » ou lorsqu'on affecte sans délai l'un de ses collaborateurs sur un autre projet « plus urgent » ; seul, lorsque certains membres de son équipe ont besoin de monter en compétence sur une nouvelle technologie mais qu'« il n'y a plus de budget formation disponible avant l'année prochaine » ; seul, lorsqu'on n'a plus le temps de tester et qu'il faut livrer dans l'urgence ; seul, face au client qui s'impatiente, auprès duquel il doit justifier le retard, tout en préservant sa solidarité avec l'équipe ; seul, face aux contrôleurs de gestion qui le pressent de « faire remonter » son reporting mensuel alors que lui-même n'arrive pas à obtenir de son équipe les indicateurs de temps passé...

Quels étranges sentiments de stress, de solitude et d'échec, parfois, alors que le chef de projet a précisément un rôle de coordinateur et d'interface entre des acteurs aussi multiples que son équipe, le client, sa hiérarchie, les fournisseurs... Ces sentiments sans doute sont-ils aiguisés par le fait qu'il hésitera à partager ses préoccupations. Avec ses collaborateurs ? Avec ses pairs ou sa hiérarchie ? Pour être soupçonné d'incompétence ? Il aura souvent tendance à centraliser la résolution des problèmes en souterrain et à n'alerter que tardivement sa direction.

Alors que le simple fait de communiquer, interroger, tirer profit des idées du groupe lui permet d'avoir un regard et une analyse complémentaires.

Deux exemples pour illustrer cette nécessaire concertation et cette approche collective des difficultés : l'estimation des charges et des coûts du projet et la gestion des risques. Comment un chef de projet, aussi compétent et expérimenté soit-il, pourrait, seul, recenser l'exhaustivité des tâches à réaliser et calculer la durée du projet ? Comment pourrait-il, seul, bénéficier d'une vision suffisamment large pour anticiper tous les risques d'un projet ? Aussi brillant soit-il, son analyse ne peut être que parcellaire.

D'une part, nous verrons, dans le chapitre 4, « Planifier son projet », qu'une démarche collaborative et la recherche du consensus fiabilisent l'estimation globale et confortent le chef de projet. D'autre part, la gestion des risques sera abordée au chapitre 5, « Suivre et piloter son projet », et présentée, là encore, avec une vision et une approche collectives, rendant l'analyse plus exhaustive.

Noier des alliances, tisser des relations au sein et en dehors du groupe doivent faire partie de la stratégie du chef de projet lequel est tenu :

- d'identifier, dès le démarrage du projet, les *bons* acteurs ; il s'appuiera sur les personnes plutôt prédisposées au changement, dotées d'une forte capacité d'influence pour convaincre les plus réticents à coopérer ;
- d'« aller au contact » des utilisateurs pour mieux les comprendre, pour se faire comprendre, pour jouer la carte de la transparence et « humaniser » le monde informatique ;
- d'associer ses collaborateurs pour analyser les causes des problèmes rencontrés et pour trouver les solutions les plus efficaces et les plus rentables ; ce qui les impliquera davantage encore dans le succès du projet ;
- de déléguer une partie de ses travaux ; c'est une marque de reconnaissance et de confiance vis-à-vis d'un collaborateur, ce qui lui permet de se consacrer à la résolution des problèmes qui surgissent ; le chef de projet n'a pas nécessairement l'expertise pour tout traiter ;
- de partager avec d'autres chefs de projet qui rencontrent probablement les mêmes difficultés ; il s'agit de gagner du temps en capitalisant sur les bonnes pratiques ; à cet effet certaines organisations ont mis en place des structures appelées « Bureau de projet » ou *Project Management Office (PMO)* afin d'apporter assistance et support aux équipes projet avec des pratiques et des outils mis en commun grâce au partage d'informations et à la capitalisation ;
- de dialoguer, avec objectivité et intégrité, avec des experts techniques ; cela donne un éclairage plus complet sur l'éventail des solutions disponibles appropriées ;
- de pratiquer le *Management By Wandering Around*, le management par écoute et rencontre, en communiquant de façon informelle avec ses collaborateurs ; le chef de projet n'est plus dans sa tour d'ivoire à produire des plans, il a son bureau dans la même salle que l'équipe ; il développe ainsi ses qualités relationnelles pour améliorer ses relations interpersonnelles et managériales.

Grâce à de nouvelles approches, plus collaboratives, responsabilisant les équipes – présentées au chapitre 6, « Gérer les hommes » –, le chef de projet n'est plus seul pour faire face à de nombreuses incertitudes, inévitables sur tout projet.

La certitude de l'incertitude

Nombreuses, en effet, sont les incertitudes au cours d'un projet.

- Nous ne savons pas précisément ce que nous allons développer : les exigences évoluent souvent, le client ne sait pas toujours ce qu'il veut...

- Nous ne connaissons pas toujours les individus qui seront amenés à collaborer dans l'équipe ; nous ne pouvons prédire leur autonomie, leur proactivité ou leur capacité à appréhender le domaine.
- Nous ne pouvons donc pas précisément estimer la productivité de l'équipe, qui peut varier en fonction des contextes.
- Nous n'avons, souvent, qu'une idée de la solution à implémenter et qu'une ébauche de l'architecture, notamment en début de projet.
- Nous ne maîtrisons pas toujours les technologies qui seront déployées (nouvelle technologie, intégration de deux technologies, ressources faiblement expérimentées sur la technologie retenue...).
- Nous consacrons pourtant beaucoup de temps à établir des plannings qui sont systématiquement dépassés ou rapidement obsolètes, puisque, chaque fois, des événements surviennent en cours de route pour modifier la donne initiale.

Toutes ces interrogations font qu'une attitude prédictive, qui consiste à vouloir planifier et estimer de façon définitive, pour figer le déroulement du projet, est inadaptée. Comment, en effet, dans ces conditions, établir un planning fiable du projet, déterminer les ressources et les expertises nécessaires, s'engager et engager son équipe sur un résultat final, un délai, un budget ? L'approche prédictive rassure, elle est plus confortable, mais conduit trop souvent à l'échec puisqu'on tente de gommer ces incertitudes.

Quelle attitude, alors, le chef de projet doit-il adopter face à ces incertitudes ?

Accepter l'incertitude

La première est d'accepter l'incertitude, pour mieux la maîtriser, et non la combattre.

Il s'agit d'accepter une réalité et de comprendre que, dans le développement logiciel, tout n'est pas prévisible.

D'une part, parce que le secteur informatique est une industrie jeune, comparée à l'industrie automobile, par exemple, qui a plus d'un siècle d'expérience. D'autre part, parce qu'il est difficile de s'entendre avec le client, « une bonne fois pour toutes », sur ce qu'on va livrer. Et aussi, parce que les techniques d'estimation et de planification ne sont pas des sciences exactes.

Chaque projet est une nouvelle expérience ; en acceptant l'inconnu d'un projet, plus ou moins important, selon qu'on est sur un projet d'exploration ou de maintenance, le chef de projet évitera de se retrouver en situation d'échec.

Si on accepte l'incertitude, on accepte aussi l'idée du changement : changement dans le périmètre des besoins, changement dans la planification, changement dans l'organisation de l'équipe... pour s'adapter aux imprévus.

S'adapter

C'est dans cet environnement mouvant, non stabilisé, que le chef de projet et l'équipe doivent chaque fois repenser la stratégie de développement et adapter les processus.

Nous verrons comment une démarche adaptative, basée sur le feedback du client, l'expérience, le constat, l'analyse tout au long du projet, l'humilité et la simplicité pour reconnaître qu'on ne sait pas tout, porte ses fruits, dans une démarche d'amélioration continue.

Cette capacité à reconnaître qu'on ne sait pas, qu'on va apprendre « en faisant », et de ce fait s'adapter aux spécificités de chaque projet, de chaque équipe, de chaque client, est sans doute la qualité la plus honorable du chef de projet.

Anticiper

Cependant, la reconnaissance qu'il ne peut tout savoir à l'avance implique que le chef de projet anticipe pour imaginer les événements heureux ou malheureux qui pourraient survenir sur le projet, afin d'envisager différents scénarios. Bien entendu, plus l'expérience du chef de projet est longue et riche, plus les membres de l'équipe sont associés à la démarche, meilleure est la *spéculation*. En développant le réflexe de la capitalisation, mais aussi en sachant apprendre de l'échec, on améliore, de fait, cette capacité d'anticipation.

Toutefois, la zone de bonne prévisibilité s'étalant entre quelques heures et un mois maximum, prévoir au-delà devient quasi impossible. Il n'est donc possible d'anticiper et de planifier un projet qu'étapes par étapes. C'est de ce constat qu'est né le développement itératif qui sera présenté au chapitre 2, « Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ? ».

Anticiper, c'est mettre en place une stratégie de gestion des risques : identifier, analyser, suivre les risques, prévoir un plan d'actions pour atténuer ou éliminer l'effet des risques. Ce thème est évoqué en détail au chapitre 5, « Suivre et piloter son projet ».

Le chef de projet doit, par conséquent, faire preuve d'humilité et démontrer sa capacité d'adaptation, d'anticipation... et de persuasion. En effet, s'il accepte lui-même cette imprévisibilité, il doit également convaincre ses clients, sa hiérarchie, et les amener à l'accepter, eux aussi. Cette démarche peut être longue car bouscule des a priori ancrés dans les esprits depuis le début de l'informatique ; il devra s'armer de bons arguments pour contrer les objections et les résistances.

Dans ce contexte et compte tenu de ce niveau d'exigences vis-à-vis du chef de projet, est-il encore possible de gérer un projet ?

Gérer un projet : mission (im)possible ?

On peut en effet se poser la question d'autant que, même si la tendance s'améliore, la proportion de projets qui sont considérés comme des succès reste minoritaire.

Essayons d'identifier les sources d'échec, autour ou dans le projet lui-même.

En premier lieu, pourquoi ne sommes-nous pas attentifs aux signes avant-coureurs ? Lorsqu'un projet démarre sans qu'un consensus n'ait été trouvé entre les différentes parties prenantes sur l'objectif à atteindre, lorsqu'on constate un déséquilibre évident entre l'ambition du projet et les moyens ou le délai qui lui sont accordés, on sait que le projet démarre mal.

Et dans ce cas, il s'agit davantage d'une mauvaise orientation ou d'un mauvais dimensionnement plutôt que d'une mauvaise gestion du projet. Si l'entreprise ne se dote pas des moyens adéquats pour accompagner son ambition, alors qu'une trop grande pression est mise sur l'engagement de résultats, les maillons successifs de la chaîne ne feront que pallier et compenser tant bien que mal cette déficience. Et le chef de projet se remettra sans cesse en question, alors que des raisons indépendantes, parfois, de sa compétence, expliquent ce taux anormalement élevé d'échecs.

- Au départ, l'imprécision du cahier des charges ou, à l'inverse, la « surspécification » des utilisateurs qui veulent être exhaustifs font qu'il n'est plus possible de revenir sur les besoins exprimés initialement. Il en résulte un taux important de fonctionnalités livrées, qui ne seront pas utilisées, et une complexité du développement accrue inutilement.
- L'évolution constante des besoins pour des raisons de mauvaise compréhension, de volatilité du marché ou de l'*effet tunnel* (longueur des projets) est difficilement compatible avec une démarche classique de gestion de projet.
- L'absence de priorisation ou de valorisation des besoins exprimés par la maîtrise d'ouvrage amène les utilisateurs à vouloir « tout, tout de suite » ; alors qu'en sensibilisant ceux-ci à la nécessaire hiérarchisation des besoins en fonction de leur valeur réellement ajoutée, on évite de « gaspiller » des ressources inutilement.
- Cela s'explique en partie par la faible professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage ; en général, celle-ci est peu sensibilisée à la complémentarité de son rôle ; elle n'a pas toujours conscience de l'importance de l'implication et de la disponibilité des utilisateurs. Même si ce métier se développe peu à peu dans les organisations, les maîtrises d'ouvrage n'ont pas encore toutes atteint le niveau de maturité indispensable pour une vraie relation de partenariat, reposant sur l'harmonie, la complémentarité et le partage des enjeux.
- Faible implication des utilisateurs mais aussi de la direction : c'est elle qui légitime un projet, qui donne l'orientation, les objectifs et... les moyens qui vont avec. C'est elle aussi qui, malheureusement, n'est alertée et donc ne s'implique que lorsque la sonnette d'alarme est tirée. Et elle apparaît alors comme un « tribunal correctionnel » une fois que tous les indicateurs sont au rouge...
- C'est la direction, en outre, qui a lancé, ces dernières années, une politique de rationalisation des achats de prestations informatiques, en imposant un cadre contractuel et juridique souvent inadapté : dans ce contexte, les uns veulent réduire leurs coûts, les autres maximiser leur profit au détriment des projets eux-mêmes.
- Malgré cette rationalisation, on déplore, encore, des projets « jouets », circonstanciels, suivant une mode, qui ne desservent aucun objectif ou ne répondent à aucun besoin

stratégique. Ces projets, inévitablement, s'étiolent et n'aboutissent à aucun résultat tangible, alors qu'ils ont un coût et un effet parfois démotivant sur les équipes.

Cependant, il ne serait pas objectif de ne justifier ces échecs que par des facteurs externes. Bien des faiblesses internes au projet sont parfois à déplorer :

- Les méthodologies classiques de gestion de projet prévoient une approche séquentielle des activités : « Je définis le produit, je le conçois, je le développe, je le teste puis je le livre. » Une approche classique suppose, par conséquent, que l'on estime a priori l'ensemble des charges nécessaires à la réalisation du produit malgré toute l'incertitude qui, nous l'avons vu précédemment, environne le projet. Il est évident qu'une mauvaise estimation des charges conduit inmanquablement à un dépassement budgétaire, récurrent sur de nombreux projets. Nous aurons l'occasion de revenir très largement sur ce sujet dans le chapitre 4, dédié à la planification d'un projet. La question est : « Pouvons-nous estimer de façon certaine ? »
- Cette approche séquentielle a pour conséquence une détection tardive des anomalies (bogues, non-conformités, oublis...) dans le cycle de vie. Or, on constate que plus une anomalie est détectée tard, plus le coût de correction sera élevé. Les projets qui dérivent dans le temps sont souvent des projets qui ont un taux d'anomalies important, donc de corrections, de régressions, de « colmatages de dernière minute » qui allongent la durée du projet... et son coût final.
- L'approche séquentielle suppose l'intervention successive de différents « corps de métier » : des développeurs succèdent aux concepteurs, qui succèdent eux-mêmes aux analystes..., ce qui engendre des ruptures dans la « chaîne de fabrication » et par conséquent des pertes d'informations précieuses.
- Il est fréquent d'observer, par ailleurs, un manque de rigueur dans le pilotage et le suivi du projet. Le système de pilotage est souvent mal adapté au projet, le reporting est fastidieux et le chef de projet se démène chaque jour avec ses indicateurs au rouge.
- La technologie, si elle offre de plus en plus de perspectives, n'en est pas pour autant toujours maîtrisée, parce que trop souvent encore instable ou utilisée dans des architectures complexes. L'équipe a donc de mauvaises surprises, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à l'intégration finale ! On voit même, parfois, le périmètre fonctionnel s'ajuster pour s'adapter à la solution retenue !
- L'inadéquation des ressources, enfin, est fréquemment vécue par les chefs de projet comme une entrave au bon déroulement du projet : ne pas disposer des bonnes compétences au bon moment ou voir son meilleur architecte affecté à un autre projet plus prioritaire contraint l'équipe à travailler en sous-effectif ou par tâtonnements.

Ce sont toutes ces raisons qui nous mènent à une situation d'échec et qui rendent la gestion d'un projet difficile. Alors, si nous combinons, en prime, l'introduction d'une nouvelle technologie, d'une nouvelle méthodologie de gestion de projet avec un chef de projet peu expérimenté ou nouveau dans la société, entouré de développeurs juniors, sans soutien de sa direction... C'est malheureusement la concomitance de tous ces facteurs

qui pénalise souvent le chef de projet et qui le conduit à douter parfois de ses capacités à gérer un projet.

Il ne s'agit pas, ici, de noircir le paysage du chef de projet, mais de dresser un tableau réaliste et optimiste.

Car la gestion d'un projet est un métier passionnant qui offre l'opportunité de nombre d'initiatives, d'expérimentations, d'innovations, de créativité et d'expression de soi.

Chef de projet, débutant ou expérimenté, vous vous êtes peut-être reconnu dans cette description et vous pouvez constater que vous n'êtes pas seul face aux difficultés. Nombreux sont ceux qui partagent les mêmes difficultés et les mêmes doutes.

Heureusement, le métier évolue, les méthodologies de conduite de projet aussi, basant leurs fondements sur les retours d'expérience et la réalité des projets. Ce sont des approches plus empiriques, plus simples, plus légères, dites *agiles*, souvent soupçonnées d'effet de mode, mais qui ouvrent bien des perspectives et extraient le chef de projet de la spirale de l'échec.

On sait combien la capacité d'adaptation et la réactivité sont devenues nécessaires dans toute organisation, pour l'informatique en particulier. En effet, le système d'information est devenu un instrument clé pour accompagner la stratégie d'une organisation. Sur le plan commercial, le cycle de vie des produits ne suit plus les modèles classiques élaborés par les stratèges et les départements marketing ; les changements, dans la demande, sont plus fréquents et plus rapides ; on doit donc développer très rapidement de nouvelles offres pour faire face aux nouveaux besoins du marché et à la concurrence.

Observons ce qui se passe dans le secteur de la téléphonie mobile, avec, en permanence, de nouveaux modèles de téléphone et pléthore de services innovants qui apparaissent.

Le système d'information et ses applications sont donc un levier déterminant pour supporter ces nouvelles offres de produits ou de services et sont considérés comme des outils de création de valeur. Dans ce contexte, l'informatique devient stratégique, à son tour, et doit par conséquent être d'une réactivité à toute épreuve pour servir l'organisation. Développer une nouvelle application logicielle ne doit plus être une entreprise lourde dont on ne voit jamais la fin.

Nous verrons comment ces approches agiles vont permettre au chef de projet de devenir l'un des acteurs clés de cette réactivité.

« L'agilité est avant tout une réponse à l'élargissement et au durcissement des environnements concurrentiels qui permet d'insuffler à l'organisation réactivité et performance¹. »

1. Jean-Pierre Vickoff, <http://www.rad.fr>

C'est l'objet de cet ouvrage : vous donner confiance, vous rendre plus clairvoyant dans la nébuleuse des nombreuses méthodologies de gestion de projet, vous amener à plus de confort dans votre quotidien de chef de projet multicompétent, vous éclairer pour vous donner les moyens objectifs de mettre au point, vous-même, avec bon sens, votre propre méthodologie de gestion de projet.

Avant d'aborder les différents aspects du métier, au travers du cycle de vie d'un projet (recueillir efficacement les besoins, planifier son projet, piloter et suivre son projet, organiser et animer son équipe) et de vous aider à mettre au point votre méthodologie, nous vous proposons un outil de diagnostic : il s'agit d'analyser votre gestion de projet actuelle. Vous serez ainsi en mesure de déterminer ce qui doit rester et ce qui doit évoluer dans votre démarche.