

Hep mécano !

Qu'il soit pilote de voiture ou d'avion, le pilote connaît ses objectifs et sait ce qu'il veut : performances, trajectoires... Il sait aussi jusqu'où prendre des risques. Son métier, c'est la conduite.

Mais il l'exerce avec un engin. Et là, il demandera à son mécanicien les modifications et les réglages dont il a besoin.

Pour les projets, on retrouve les deux compétences : celles des spécialistes de la conduite de projet, et celles des spécialistes des outils informatiques de planification. Leurs métiers sont différents. Leur collaboration est indispensable.

Aussi la réponse à toute démarche de suivi de projet, n'est pas de répéter : l'outil, l'outil, l'outil !

Ne rester qu'au niveau de l'outil, bien sûr nécessaire, c'est manquer la dimension principale de la conduite.

La conduite de projet et la mise en œuvre de la planification requièrent de l'expérience, de la méthode, la vision de son rôle, de la détermination dans la tenue des objectifs, le savoir faire dans la conduite des équipes, et la prise en compte des enjeux pour l'entreprise et les clients finals. C'est notre métier.

Gérer les résistances

Jeudi soir 28 mai, la lecture d'un récent dossier sur le sommeil (dossier spécial



Daniel NEURY

du Figaro Magazine du 15 mai), nous apporte un point de vue supplémentaire dans la mise en place de la conduite de projets.

Ne pas dormir conduit à la mort. Dormir est indispensable, vital.

Quand on est plongé dans l'action, le premier réflexe, c'est de ne pas s'arrêter. Et pourtant, que ce soit pour gérer son temps personnel, ou gérer des projets, il faut savoir s'arrêter et consacrer du temps à **travailler ses plans**.

Quand on initialise une conduite de projet, on s'expose d'abord aux résistances habituelles à la mise en place de toute démarche nouvelle. On n'a déjà pas le temps, on fait de l'opérationnel nous...

Mettre en place des plannings, si c'est pour répondre à une contrainte externe, demande d'états d'avancement par le client ou la direction, ou si c'est pour se donner bonne conscience, c'est utile mais insuffisant. Sans autre bénéfice pour les équipes concernées, on court au rejet.

Les 2 jokers de démarrage

- **tout ce qui est nouveau** commence par être rejeté
- **tout ce qui marche aujourd'hui** a commencé par ne pas marcher

Les réflexes antibenchmarking

- ↳ **benchmarking** : méthode d'analyse de produits, ou d'entreprises, en les comparant aux meilleurs du marché
- ↳ **réflexes antibenchmarking** : se comparer aux moins bons
- arriver en **réunion** en disant : ah ça va, je ne suis pas le dernier
- demander pour une remise de **document** si tout le monde a déjà rendu le sien
- se caler derrière le retard de tâches sur le **chemin critique**

Alors face à ces résistances, faire état de considérations générales, comme l'analogie avec le sommeil, ne suffit pas.

L'action peut être aussi sous-tendue par deux idées forces : apporter de la **valeur ajoutée** aux différents interlocuteurs, et jouer un **rôle d'entraîneur**. Mais plus concrètement, il faudra faire face à deux périodes difficiles : celle de l'initialisation, et celle du rapprochement des échéances.

L'initialisation est souvent caractérisée par une période de flou, surtout si elle coïncide avec le lancement du projet. Les responsables projets ne sont pas encore tous désignés. Les grandes hypothèses se mettent en place. De nouveaux acteurs se rencontrent. De nouvelles méthodes sont proposées.

Pour cette période il faudra faire très attention à ce que les responsables **s'approprient** leurs plannings et qu'ils ne les considèrent pas comme une contrainte extérieure imposée par l'équipe de conduite. Il sera utile de se rappeler les **2 jokers** de démarrage (voir ci-contre).

Après la période d'initialisation, vient celle du rapprochement des échéances. Des dérives apparaissent sur certaines parties, des **réflexes antibenchmarking** surgissent (voir encadré). Il faudra veiller à ne pas conduire les revues de projets comme de simples enregistrements des situations. Cela va à l'encontre de l'utilisation sans contrôle, d'outils de remontée automatique des temps passés, qui souvent d'ailleurs ignorent la vraie démarche d'évaluation des restes à faire.

Toute l'énergie doit être focalisée sur la recherche de solutions alternatives, vis-à-vis de tâches qui pourraient faire dériver des jalons majeurs. Il y a lieu de casser la logique, pour mettre en place des solutions de contournement, tout en maintenant les dates des grands jalons. L'utilisation de **courbes temps-temps** visualisant le maintien ou l'évolution des jalons majeurs au fur et à mesure des revues, est là un puissant outil de crédibilisation des objectifs.

Gérer les résistances commence par bien les connaître pour les avoir déjà rencontrées, et par savoir à quel moment elles devraient arriver.