

Le management humain du projet d'entreprise

1. Introduction

Un projet, ce sont des relations humaines

Un projet, ce n'est pas uniquement des plannings, des tableaux de bord et des comptes rendus de réunions.

Un projet, c'est avant tout des échanges et des discussions, des accords et des négociations plus ardues, de la réflexion en équipe et des prises de décisions difficiles, des conflits....

2. Compétences

- Pratique de la négociation appliquée au management des projets d'entreprise
- Techniques de psychosociologie appliquées à la gestion de projet (formation et animation des équipes)
- Gestion du temps, recherche d'équilibre entre les temps professionnel et personnel (techniques anti stress pour manager)
- Méthodes et techniques et de communication efficace pour l'accompagnement du changement (avec exemple d'utilisation des réseaux sociaux).

3. Les styles de management

Il n'existe pas un **style de management universellement** efficace. Le style le plus adéquat dépend à la fois de **la personnalité du chef** de projet et de **la situation au moment** où l'on agit. Un style de Management est adéquat s'il permet **d'augmenter à la fois la productivité et** la satisfaction de l'équipe de projet.

On distingue cinq styles de management :

- le style directif ;
- le style consultatif ;
- le style participatif ;
- le style persuasif ;
- le style par délégation.

Le **style directif** donne au chef de projet décide seul de l'organisation du travail, des règles de fonctionnement et des solutions à apporter aux différents problèmes et aléas.

Si le chef de projet étudie les problèmes et prend seul les décisions, on parle du style **directif seul**.

Si le chef de projet recueille des éléments d'information auprès de l'équipe, puis décide seul, il s'agit du style **directif après information**.

Le **style consultatif** consiste à susciter l'avis des membres de l'équipe. Le chef de projet prend ensuite une décision qui n'est pas forcément le reflet des opinions du groupe. Comme le précédent, il peut prendre deux formes.

Si le chef de projet recueille les opinions en discutant individuellement avec chacun, on l'appelle style **consultatif individuel**.

Si le chef de projet recueille les avis de l'équipe lors d'une discussion de groupe, c'est le style **consultatif groupe**.

Le **style participatif** conduit le chef de projet à associer les membres de l'équipe aux décisions, notamment sur l'organisation du travail et la gestion des aléas. Cela demande au chef de projet des capacités d'écoute, de collaboration et de recherche de consensus. Ce style peut comme les précédents prendre deux formes.

Style participatif individuel.

Si le chef de projet réunit son équipe pour une recherche et une évaluation collective des différentes solutions, on parle de style **participatif groupe**.

Le style persuasif : Le chef de projet passe un temps important à parler à l'équipe des objectifs du projet, de son importance, du rôle de chacun et de la pertinence de l'organisation et des décisions prises au cours du projet. Il suscite des réactions et cherche à convaincre.

Le *style par délégation* laisse une grande part à la responsabilité personnelle notamment dans la conduite des travaux à mener : le chef de **projet fournit les informations** à un membre de l'équipe et lui laisse complète initiative de traiter le problème. Ce style nécessite **une confiance partagée**, ce qui ne signifie pas aveuglement car il s'accompagne d'un système de suivi précis. Il favorise **l'apprentissage et l'autonomie** des membres de l'équipe.

Pour choisir un style adéquat lorsque l'on doit prendre une décision ou traiter un problème, il faut se poser les questions suivantes :

La nature de la décision ou solution retenue peut-elle avoir un impact important sur les trois sommets du triangle projet : **coût, délais, qualité** ?

- Le chef de projet dispose-t-il des informations nécessaires pour décider ?
- Si le chef de projet décide seul, sa décision sera-t-elle acceptée par l'équipe ?
- L'acceptation de la décision par les membres de l'équipe peut-elle avoir un effet sur l'efficacité de sa mise en œuvre ?
- Peut-il y avoir des conflits entre les membres de l'équipe sur la décision à prendre ?
- Les membres de l'équipe peuvent-ils avoir des avis pertinents sur la décision à prendre ?
- Les contraintes de délais sont-elles fortes ?

Selon les réponses apportées à ces différentes questions, on est conduit à privilégier ou à écarter un style de management pour traiter le problème ou prendre la décision. Le tableau résume les situations pour lesquelles il faut privilégier et/ou éviter chacun des styles de management. Le choix n'est pas forcément unique pour une situation donnée.

Style de management	À utiliser si	À éviter si
Directif seul	Les contraintes de délai sont très fortes. L'équipe est composée de débutants.	Le chef de projet manque d'information.
Directif après information	On est en situation de crise.	
Consultatif individuel	Le chef de projet manque d'information.	
Consultatif groupe		Il y a risque de conflit entre les membres de l'équipe.
Participatif individuel	Le collaborateur est expérimenté. Le collaborateur adhère aux objectifs du projet, mais il peut y avoir un conflit avec lui sur la décision.	L'implication du collaborateur a peu d'influence sur la mise en œuvre de la décision.
Participatif groupe	Les membres de l'équipe sont expérimentés. Les membres de l'équipe adhèrent aux objectifs du projet et ils pourraient être en désaccord entre eux sur la solution.	L'équipe manque d'information ou d'expérience. Les membres de l'équipe n'adhèrent pas pleinement aux objectifs du projet.
Persuasif	L'équipe est composite, avec des membres venant de départements ou d'entreprises différentes.	
Par délégation		Le collaborateur n'adhère pas pleinement aux objectifs. Le collaborateur est inexpérimenté.

3. La gestion des conflits

L'analyse des risques, permet d'anticiper des conflits possibles et de prendre des mesures préventives. Cependant, les imprévus du projet peuvent prendre parfois une forme conflictuelle. On fait ici référence à des conflits qui se produisent entre pairs, avec un autre chef de projet, ou avec un maître d'ouvrage, ou encore avec un responsable transversal à la Direction informatique.

On distingue en général cinq modes de résolution des conflits :

- le retrait ;
- l'apaisement ;
- la force ;
- le compromis ;
- la collaboration.

S'il adopte la stratégie du **retrait**, le chef de projet se retire du conflit, il se **tient à distance** en attendant que **les choses se calment**. Face à son équipe, il peut aller jusqu'à **nier l'existence du conflit**.

C'est une stratégie à **court terme**, **pertinente pour des conflits de faible intensité** et dont l'objet n'a que peu d'impact sur les activités et la réussite du projet.

Si le chef de projet opte pour **l'apaisement**, il va rencontrer la personne avec laquelle il est en conflit et tenter de **minimiser les oppositions**, en **soulignant les éléments de rapprochement**.

Cette stratégie suppose que l'autre personne — ou les autres personnes — ne souhaite pas non plus aborder le conflit de front. Le chef de projet mise sur les effets du temps, qui relativise les oppositions. Il est soucieux de ne pas détériorer la communication. Ce peut être une stratégie temporaire, en attendant de traiter l'objet du conflit en profondeur. Cela est particulièrement vrai si l'apaisement conduit à une harmonie superficielle, donc peu durable.

Si le chef de projet décide de recourir à une stratégie **de force**, cela signifie qu'il va utiliser une position de pouvoir, la sienne ou celle d'un tiers qui lui est favorable, pour imposer son point de vue et faire adopter la décision qu'il préconise.

Cette stratégie peut avoir des conséquences à long terme sur la communication avec les partenaires avec lesquels on est en conflit. Ce mode de résolution peut faire l'objet d'un accord entre les parties : s'en remettre à la décision d'une autorité, par exemple l'arbitrage d'un Comité de pilotage.

S'il suit la stratégie du **compromis**, le chef de projet va entrer en négociation avec la personne avec laquelle il est en conflit. Chacun va céder partiellement pour aboutir à une solution acceptable. Il peut parfois faire intervenir un médiateur, c'est-à-dire une personne non engagée dans le conflit, pour mener la négociation.

Cette stratégie ne conduit pas toujours à la meilleure solution, quand il s'agit d'un conflit portant sur des options techniques ou des exigences de qualité.

S'il choisit la stratégie de **collaboration**, le chef de projet doit **reconnaître la valeur des positions** adverses. Le conflit peut être **source d'enrichissement** et d'amélioration de la qualité pour le projet.

Ce mode de résolution suppose, en général, qu'il ne s'agit pas d'un face-à-face entre deux adversaires, mais que différentes positions se sont exprimées. Un groupe de travail peut, par un travail d'échange et de prise en compte de points de vue adverses, conduire à une solution satisfaisante pour toutes les parties.

Cela suppose un engagement important dans le projet et une volonté partagée d'atteindre au mieux l'objectif.

Si le temps **est compté**, ce mode de résolution peut être **dangereux**.