

# Un cas, une analyse : « comment aborder un projet complexe sans complexes »

« Histoire de coaching » propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Etienne Roy expose ici le cas d'une DRH confrontée à l'impossibilité de mettre en place une formation demandée par sa direction.

## LE CAS : une impasse méthodologique génératrice de stress

La DRH d'une entreprise d'ingénierie technique est confrontée à une impasse méthodologique. Inquiète et désespérée, elle ne parvient pas à répondre à la demande de sa Direction d'organiser une session de formation sur la conduite de projet pour une cinquantaine de managers répartis sur l'ensemble du territoire français. Il s'agit de mettre en place une méthodologie et des outils communs pour des managers qui n'ont qu'une pratique empirique de la gestion de projets. Une demande simple, en apparence. Mais, au bout de plusieurs mois, rien n'a avancé!

## L'OEIL DU COACH : savoir redéfinir les orientations

Il apparaît très rapidement que le dirigeant pensait que son entreprise ne pourrait se développer que si son staff managérial maîtrisait les techniques de conduite de projet. La décision de « monter rapidement une session de formation de 2 ou 3 jours » avait donc été prise sans interrogation préalable sur l'objectif visé, sur les autres actions d'accompagnement possibles, sur les ressources à mobiliser... Autrement dit, il n'y a pas eu de travail exploratoire qui permette

d'affirmer que LA solution était de contacter des organismes de formation puis d'étudier leurs propositions. Résultat : la DRH s'est retrouvée focalisée sur un problème opérationnel, cherchant désespérément une solution tactique alors que la difficulté était très certainement logée dans la non définition, en amont, des orientations politiques et stratégiques.

## DES SOLUTIONS : partir du terrain et du vécu

Une grande partie du travail a consisté à aider la DRH à prendre conscience des trois étapes clés escamotées dans la réflexion sur le process à mettre en place : quel était le véritable objectif de la démarche et était-il pertinent de lancer un tel dispositif ? Comment piloter et mettre en oeuvre cette démarche ? Quelles ressources pourront être mobilisées et comment impliquer positivement les acteurs sur le terrain ?

Avec sa Direction, elle a pris le temps de redéfinir les souhaits et les objectifs, au-delà de la seule meilleure maîtrise de projets. Il est alors apparu qu'il était vain de construire un cahier des charges classique confié ensuite à des prestataires. La Direction devait être porteuse du process, co-animer le dispositif en s'appuyant sur les pratiques existantes de gestion de projet, en lien étroit avec les spécificités du terrain des managers et faire sens pour tous au regard du projet d'entreprise.

Plutôt que de demander aux managers d'intégrer une méthodologie externe, il a été décidé de construire des éléments de méthodologie, à partir des pratiques réelles internes, avec l'aide et le regard d'un intervenant extérieur. Et, lors du déploiement, d'impliquer les managers de direction pour en faire de véritables co-animateurs au côté de l'intervenant. La méthodologie, élaborée collectivement, devient alors un paramètre culturel de l'entreprise et impacte durablement les pratiques.

## REPERES : Les trois caractéristiques d'un « projet complexe »

- Il y a « projet complexe » lorsque les acteurs en jeu sont nombreux et ont, en général, des points de vue ou des intentions divergents, des niveaux d'intervention différents : direction, DRH, encadrement régional, clients, fournisseurs...
- Le projet utilise des techniques (technologiques, sociales ou méthodologiques) qui ne sont pas figées. Il faut pouvoir évoluer au fur et à mesure de l'avancement du projet. C'est le cas typique des grands projets industriels.
- Le projet est en connexion avec un environnement en mutation permanente. Il faut tenir compte de cette dynamique qui peut être destabilisante pour les acteurs. Les temps de conception sont terriblement raccourcis et les équipes de réalisation entrent en action bien plus tôt. On en arrive à une « ingénierie simultanée ».

## Les quatre phases typiques d'un « projet complexe »

(Leur enchaînement n'est pas forcément séquentiel, contrairement aux situations simples, mais elles sont souvent concomitantes et en interaction permanente).

-La phase d'émergence ou politique : formuler le plus précisément possible ce qu'on veut obtenir et définir la cible, même si celle-ci risque fort d'évoluer au cours du processus.

-La phase stratégique : organisation des ressources, identification des acteurs à mobiliser, examen des différents scénarios possibles pour que le projet puisse se mettre en place.

Ces deux phases sont souvent délicates et ... souvent occultées. Le risque : partir d'une idée, voire d'une intuition, et passer allègrement - sous la pression des délais - à la mise en oeuvre ! Le plus souvent ça coince et on ne comprend pas pourquoi... C'est la situation vécue par la DRH dans notre exemple.

- La phase tactique : on peut enfin détailler concrètement le dispositif à mettre en oeuvre : type de formation, nombre de jours, type d'intervenant extérieur, cadre de travail...
- La phase historique : elle vise à capitaliser sur le process.

## Pour en savoir plus :

- Etienne ROY, Guy VERNEREY, La Conduite de projets complexes, Editions Maxima, Paris, 2010.
  - François BALTA, Jean-Louis MULLER, La Systémique avec les mots de tous les jours, ESF Editeur, collection « Guides pratiques », Paris, 2009.
  - La Systémique, Daniel Durand, PUF, Collection « Que sais-Je ? », Paris, 2010.
- ETIENNE ROY**