

Introduction

Pourquoi les projets ont-ils tendance à échouer ?

Les maladies qui frappent les projets sont multiples : spécifications à géométrie variable, sous-évaluation patente des charges, utilisateurs non consultés, ressources inadéquates... La majorité de ces troubles ont souvent les mêmes causes : un déficit de management (au niveau du sponsor¹ ou du chef de projet) et une équipe projet inadaptée ou non motivée.

C'est dire que la réussite du projet repose avant tout sur des hommes, sur leur motivation et leur détermination à aller jusqu'au bout, dans le respect des fonctions, des délais et des coûts prévus, afin naturellement de satisfaire l'initiateur et les bénéficiaires du projet.

Ce livre se propose de partager avec vous dix bonnes pratiques pour construire une équipe projet et la motiver dans la durée. S'appuyant sur l'expérience vécue, ces pratiques ont comme but de répondre à quelques questions simples, mais essentielles :

- Quels types de talents et de comportements réunir au sein d'une équipe pour qu'elle soit la plus efficace possible ?
- Comment clarifier les « règles du jeu », motiver les membres de son équipe et leurs responsables hiérarchiques afin de garantir un fonctionnement harmonieux du projet ?
- Comment agencer le projet (lancement, rites et rythmes, gestion des crises) et anticiper au mieux les difficultés ?

1. Initiateur du projet.

Notre cadre de référence sera la situation, classique dans la plupart des entreprises, dans laquelle il est demandé à un collaborateur ou à un manager d'organiser et de piloter un projet en plus de ses activités.

Le chef de projet est donc confronté à une sorte de dissociation : il doit réussir à atteindre, dans un temps donné, à la fois les objectifs de son poste et ceux de son projet.

Mission impossible ? Pas obligatoirement ! Quelques étapes liminaires vous permettront de baliser le projet et de vous préparer à faire face aux inévitables remous.

Énergie et motivation du chef de projet... et donc de l'équipe

Chaque membre d'une équipe projet recherche la satisfaction de ses besoins et la réalisation de ses aspirations : un travail valorisant et stimulant, une reconnaissance de ses mérites et des relations de confiance avec le responsable du projet. Tout bon chef de projet aura donc à cœur de répondre aux attentes de ses équipiers.

Ce n'est toutefois pas suffisant. Pour motiver les autres, il est indispensable d'être soi-même motivé. En tant que chef de projet, vous devez donc être capable de transmettre l'énergie¹ indispensable à l'action de votre équipe par tous les temps. Sans motivation, pas d'énergie individuelle, et sans énergie individuelle, pas d'énergie collective !

Par ailleurs, tous les projets ont tendance à « déraiser » dans le temps. Lors du lancement d'un projet, vous ne pouvez avoir qu'une seule certitude : l'équipe connaîtra des difficultés (tout du long), des crises (parfois) et des moments de découragement (souvent).

1. Énergie, du grec *energeia* (de *en*, dans et *ergon*, action) : la force en action, la puissance.

Selon la loi dite de Patry¹ : « Si tu prévois que quelque chose ira mal et que tu prends toutes les précautions requises, quelque chose d'autre ira mal. »

Voilà pourquoi vous devez posséder une solide résistance à l'échec et à la frustration, beaucoup d'optimisme et une énergie à toute épreuve !

Le succès est au bout du projet

Rien ne remplace l'expérience vécue ; c'est dans l'épreuve que nous nous forgeons un caractère, et qu'une équipe se soude. Quand s'approche enfin l'échéance tant attendue, alors que toutes les difficultés ont été surmontées et que les résultats se concrétisent, il faut là encore redoubler d'énergie.

Or nous ressentons plus souvent le syndrome de l'écurie : après une très longue route, nous relâchons notre attention dans les derniers kilomètres et commettons des fautes de conduite. Plus que jamais, l'équipe doit rester mobilisée, un surcroît d'énergie étant indispensable pour terminer en beauté.

Tout cela est bien sûr plus facile à dire qu'à faire. Le management d'un projet n'est pas une science mais un art, ô combien difficile ! La condition *sine qua non* du succès est une équipe qui reste performante et motivée tout au long du projet.

1. Corollaire de la loi de Murphy (loi de la tartine beurrée).