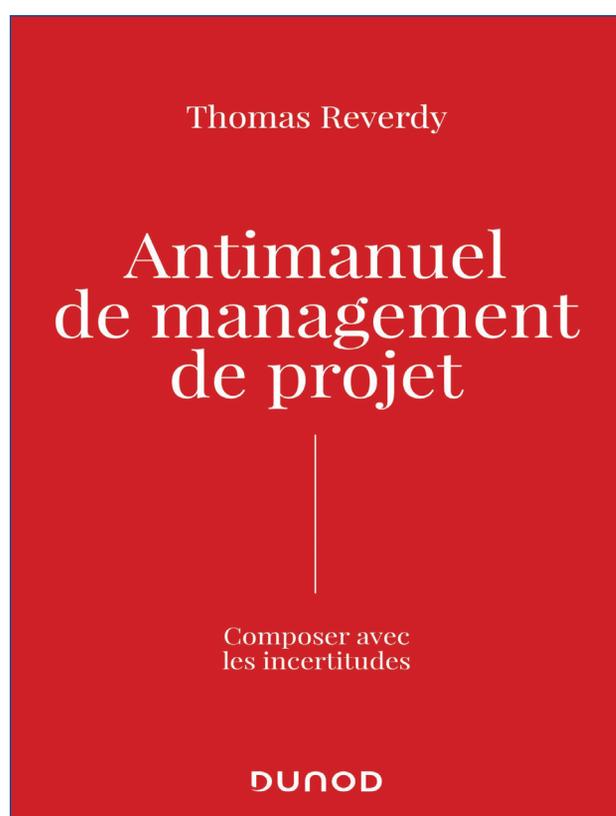


Mosaïque

La relation à l'incertitude au cœur du management de projet

À propos de l'ouvrage de
Thomas REVERDY,
*Antimanuel de management de projet :
Composer avec les incertitudes*, Dunod,
2021, 288 p.

Par Thierry BOUDÈS
Professeur, ESCP



© Editions Dunod

Comment gérer avec succès et de façon raisonnée un processus nouveau et risqué ? C'est le paradoxe du management de projet. Comme le souligne avec malice le gourou américain du management de projet Harold Kerzner (2009, p. 4) : « La gestion de projet, c'est l'art de créer l'illusion que tout résultat procède d'une série d'actes prédéterminés et délibérés alors qu'en fait, c'est un pur coup de chance. »

L'ouvrage de Thomas Reverdy explore ce paradoxe entre incertitude et impératif de rationalisation. « Plutôt que de pointer des écarts par rapport à une conduite idéale de projet, cet ouvrage montre que le

déni de l'incertitude est la principale pathologie de la conduite de projet. Il ne faut pas voir en ce déni une attitude psychologique défensive, mais le résultat des exigences de la vie organisationnelle et d'une culture de management fondée sur une forte exigence de rationalité des décisions et de prévisibilité, qui laisse peu de place à l'incertitude » (p. 9). Fondé sur une centaine d'entretiens portant sur huit enquêtes, ce travail pointe les questions auxquelles chaque projet doit trouver une réponse. Nous prenons le parti de reprendre ces questions et de proposer au lecteur un petit guide des réponses qu'il lui faudra apporter afin de mener à bien son prochain projet. Nous reprenons la structure proposée par l'ouvrage : « le travail d'anticipation en amont, le quotidien des étapes de réalisation et la gestion des alertes qui menacent la réalisation des objectifs » (p. 9).

Le travail d'anticipation et la définition des engagements

Étymologiquement, projeter, c'est jeter vers l'avant, donc vers le futur. Ce sont les commanditaires du projet qui portent cette projection : qui sont-ils ? Ont-ils la légitimité et le pouvoir de faire advenir cette projection, notamment d'apporter les ressources ? Cette projection se fait au nom d'un progrès : quelle est la promesse du projet ? Qui est censé profiter de ce progrès ? Est-ce que cette amélioration se répartit équitablement entre les différents acteurs ? Répondre à ces questions suppose, d'une part, d'explorer la demande que le projet entend satisfaire et, d'autre part, d'organiser la sensibilité du projet envers les différentes parties prenantes qui vont s'estimer concernées par le projet, et qui voudront aller, pour certaines, jusqu'à jouer un rôle dans sa gouvernance. L'ouvrage cite en exemple le projet Terragr'eau, autour de la commune d'Evian. « [...] il a été encouragé au départ par un besoin de maîtriser les pollutions liées à l'épandage pour protéger la nappe phréatique qui alimente les sources d'Evian. Les investissements proviennent principalement de Danone et des collectivités locales. Une trentaine d'agriculteurs participent par l'apport de leurs déchets agricoles et par l'utilisation du digestat » (p. 59). Pour pouvoir juger si le projet mérite d'être engagé et le justifier auprès des parties prenantes, il faut parvenir à estimer les coûts et les revenus qu'il va générer. Or comme le dit l'adage, la prévision est difficile surtout lorsqu'elle concerne l'avenir (aphorisme attribué à l'humoriste Pierre Dac). C'est un exercice délicat : la méta-étude citée par l'ouvrage montre que dans le cas des projets de grandes infrastructures ferroviaires, les prévisions de trafic sont surestimées de 40 % en moyenne (Flyvberg *et al*, 2005, cités p. 82, Dumez, 2012, pour une mosaïque). Pour un prochain projet, il convient dès lors de considérer avec attention les hypothèses permettant de prédire les revenus, les coûts et le taux d'actualisation pour calculer le ROI. L'ouvrage montre qu'en la matière, il s'agit plus d'un art que d'une démarche parfaitement rationalisée.

Tenir ses engagements

La gestion de projet moderne distingue « la phase amont de préparation, conduisant à la décision d'engager le projet » (p. 109) de la phase de conception détaillée et de production du résultat du projet. « Dans cette seconde phase, l'acteur principal n'est plus le promoteur du projet ou ses commanditaires, mais le chef de projet [...]. À lui de convertir des promesses séduisantes, dont la faisabilité est encore bien théorique, en réalisations tangibles » (p. 109). Dans ce cheminement, deux écueils guettent le chef de projet : d'une part, la « dérive bureaucratique » fait que « l'organisation par projet perd sa spécificité, la conformité aux règles remplace la dynamique d'engagement collectif, l'autonomie est considérablement réduite » (p. 119). Le chef de projet devient un exécutant contraint. À l'inverse, la « dérive entrepreneuriale » conduit « le chef de projet à compenser sa faible légitimité organisationnelle par une appropriation excessive des objectifs de résultats, ce qui peut entraîner les équipes dans des aventures risquées [...] en prenant des risques techniques ou en mettant en danger leur propre santé » (p. 119).

Pour tenir ses engagements, le chef de projet doit puiser dans trois types de ressources : techniques, humaines et symboliques, les trois s'influençant mutuellement. Par exemple, le mythe de « l'homme-mois » sous-estime systématiquement les enjeux d'interaction entre individus et de développement de compétences. L'ouvrage donne l'exemple de réacteur nucléaire – EPR – de Flamanville. C'est le premier projet de ce type depuis deux décennies. Il faut rediffuser et redévelopper des compétences qui se sont réduites au fil du temps du fait du faible niveau d'activité. De jeunes ingénieurs sont embauchés massivement. Mais l'entreprise doit affronter un taux de *turnover* auquel elle n'était jusqu'alors pas habituée. « Ce *turnover* s'explique par un formalisme croissant qui n'est pas toujours bien vécu par les recrutés. [...] Enfin, l'entreprise a cherché à recruter des ingénieurs provenant des écoles les plus prestigieuses, en souhaitant bénéficier des capacités d'apprentissage censées être plus rapides. Mais ces jeunes ingénieurs n'ont pas accepté d'entrer dans l'apprentissage fastidieux de connaissances techniques peu scientifiques, transmises par des ingénieurs expérimentés mais ne provenant pas d'écoles aussi prestigieuses » (p. 133).

L'approche « agile » des projets cherche depuis les années 2000 à trouver des parades à l'écart entre la définition et la tenue des engagements. C'est la difficulté que rencontre la logique séquentielle de gestion de projet fondée sur la distinction entre conception et réalisation séparée par un cahier des charges formalisé. Cette difficulté provient de deux problèmes : « certaines décisions contraignantes ne sont pas optimales » et « les allers-retours sont beaucoup plus nombreux que la représentation séquentielle ne le suppose » (p. 167). L'approche agile procède en privilégiant « la coordination informelle entre développeurs et la visibilité des activités » (p. 177). Mais l'ouvrage montre à partir de

l'étude d'une société de 650 salariés spécialisée dans le marketing digital et la conception de sites Internet que l'approche agile n'épuise pas pour autant les enjeux humains et symboliques qui peuvent compliquer la communication entre experts de spécialités différentes (Kellog *et al.*, 2006). « Tous les professionnels n'ont pas la même attitude face à l'exigence de rendre visible en permanence l'avancement de son travail. Si cette exigence est partagée par les chargés d'affaires, les planificateurs et les informaticiens, [...] ce n'est pas le cas des designers. [...] Ils souhaitent développer leurs idées de manière autonome, et pouvoir les "signer". [...] La présentation prématurée de leur travail freine leur capacité à produire un travail original ou peut être perçue comme affectant leur réputation [...] ils résistent à mettre en ligne des réalisations provisoires » (p. 180).

Faire face à l'inattendu

Plus le projet avance dans sa phase de réalisation, plus l'irréversibilité s'accroît, notamment parce que des ressources croissantes sont engagées. Dans cette phase, trois ombres planent sur le projet, et menacent sa capacité à entendre les alertes et faire face avec succès aux aléas : l'escalade dans l'engagement, la normalisation des déviations et le silence organisationnel. L'escalade dans l'engagement désigne le phénomène qui consiste à investir de plus en plus dans un projet à mesure que celui-ci rencontre des difficultés : l'idée consiste à ne pas perdre l'investissement déjà consenti et à sauver la face des porteurs et commanditaires du projet. La normalisation des déviations relève du phénomène de la petite fuite d'huile : sa voiture perd de l'huile en petite quantité depuis toujours depuis qu'il l'a achetée d'occasion. Au fil du temps, le conducteur y voit un phénomène « normal », qu'il néglige. Or, une perte d'huile est un phénomène qui met en question la sécurité du véhicule. C'est le phénomène que Vaughan (1996) place au centre des dysfonctionnements ayant conduit à l'explosion de la navette Challenger en 1986. Le silence organisationnel renvoie à l'incapacité d'exprimer dans l'organisation un avis divergent par peur des conséquences en termes de relations sociales ou de réaction de la hiérarchie. Il conduit à minimiser, voire taire les alertes. Comment minimiser ces phénomènes sur son projet ? Soulignons-en trois parmi d'autres.

- Premier levier, « éviter l'inversion de la charge de la preuve » : « En amont du projet, il est demandé au chef de projet et aux ingénieurs d'apporter la preuve que les risques seront maîtrisés, mais au cours de projet, c'est à celui qui exprime une alerte d'apporter la preuve que le risque existe bel et bien » (p. 225).
- Deuxième levier, privilégier des systèmes d'incitation qui incitent à révéler l'incertitude, plutôt que la cacher, surtout dans la phase de conception détaillée dont l'issue établit de nombreuses irréversibilités.
- Troisième levier, promouvoir la confiance, qui permet de fluidifier les relations et donc de mieux prendre en compte les incertitudes.

En conclusion

Comment renforcer la résilience des projets face aux aléas ? L'ouvrage suggère les voies suivantes : « Quand les promoteurs des projets et les commanditaires partagent leurs incertitudes avec les parties prenantes. Quand les chefs de projets et les commanditaires ne cherchent pas à obtenir un engagement des collaborateurs sur une formalisation illusoire des objectifs et des modalités de réalisation, mais qu'ils invitent à assumer collectivement des paris prudents, en se donnant les moyens de revisiter les engagements. Quand les équipes projets sont encouragées à réajuster en temps réel, en collaboration avec les commanditaires, les objectifs et les moyens, à rendre compte des alertes, des décalages et des aléas, et à adopter des stratégies qui évitent de se retrouver prisonnières par des choix irréversibles. Dans ces situations, les projets possèdent une plus grande résilience face aux aléas » (p. 266).

Il est frappant de constater que les difficultés des projets à apprivoiser l'incertitude perdurent en dépit des constats récurrents de la recherche en gestion depuis plus de trois décennies. Malgré les progrès des technologies en général et des technologies de l'information et de la communication en particulier, la coordination en situation de projet reste un défi. Est-ce en raison d'une incapacité collective à trouver les « bonnes » méthodes ou bien est-ce l'accroissement de la complexité des projets qui rehausse constamment le niveau de défi ? Un bon thème d'introduction pour un prochain manuel de gestion de projet.

Bibliographie

- DUMEZ H. (2012), « Les méga-projets », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre, pp. 72-74.
- FLYVBJERG B., SKAMRIS HOLM M. K. & BUHL S. L. (2005), "How (in)accurate are demand forecasts in public works projects? The case of transportation", *Journal of the American planning association*, 71(2), pp. 131-146.
- KELLOGG K. C., ORLIKOWSKI W. J. & YATES J. (2006), "Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations", *Organization science*, 17(1), pp. 22-44.
- KERZNER H. (2009), *Project management: A systems approach to planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley.
- VAUGHAN D. (1996), *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*, University of Chicago Press.