

INTÉGRER LES DISCIPLINES DU COACHING DANS LE MANAGEMENT DE PROJET

La conduite du changement et le travail sur les résistances sont reconnus aujourd'hui comme étant des enjeux majeurs de la réussite d'un projet. Cette dimension humaine s'intègre dans les disciplines du Management de Projet, et nécessite des compétences supplémentaires.

Si les discours et les concepts développés autour de ces sujets présentent une avancée indiscutable, leur mise en œuvre opérationnelle tarde significativement, constituant ainsi les principales causes de dysfonctionnement d'un projet.



Alexis Sgard

- Chef de projet certifié IPMA – B,
- Coach
- Fondateur d'Ethos Management, Genève
- Spécialisé en Optimisation et Redressement de projets

asgard@ethosmanagement.com

Des cas réels d'intervention : Diagnostiquer et accompagner juste

Si je suis mandaté par la Direction en tant que chef de projet pour faire aboutir des projets paralysés, les demandes de mes clients se concentrent initialement sur des problèmes de processus ou de méthodes du Management de Projet, qu'ils s'épuisent à résoudre sans obtenir d'amélioration, pouvant aller jusqu'à une situation de mise en péril du projet.

Certes, je pourrais agir sur ces leviers, si besoin était, mais l'analyse de causes réelles me fait intervenir très rapidement sur des problèmes de communication, ou de détection **des véritables causes** et **non des symptômes**.

Par exemple on me demande de revoir un processus de décision ou de validation du comité de pilotage car des parties prenantes ne prennent pas de décisions. Une communication basée sur des techniques de coaching m'a

permis de localiser en quelques jours les vrais problèmes : un **besoin de reconnaissance** d'une de ces personnes, depuis quelques années, pour le travail qu'elle avait accompli, et **la peur** d'un autre de se voir changer son environnement machine avec le nouveau projet. Chacun avait le même comportement pour exprimer sa non satisfaction : entraver l'avancement du projet.

Pour l'un, une action rapide fut de valider le nouvel environnement sur l'ancien, et pour l'autre, d'inviter un dirigeant à reconnaître significativement le travail effectué. Et le projet a abouti en quelques mois avec deux sponsors actifs supplémentaires !

Autre exemple : on me demande de revoir un problème de procédure de tests, car les plans de tests n'avancent pas entre le fournisseur et les utilisateurs. La tension monte et le projet n'aboutit pas depuis des mois. Chacun disant que l'autre doit faire le travail. Or le vrai problème est que les

utilisateurs ne savent pas comment le rédiger, alors que l'informatique ne sait pas quoi mettre dedans (Il y avait aussi par ailleurs un problème de périmètre !)

Une autre fois, on me demande d'améliorer les fonctionnalités d'un projet car il n'est pas accepté par les utilisateurs. Je me rends compte que les utilisateur n'ont pas ou mal été impliqués. Le travail est donc bien dans la conduite du changement et non dans la refonte de l'application.

Savez vous quels sont les coûts engendrés pour la non détection des véritables raisons ?

Alors quelquefois, un client prudent me demande de venir au lancement de projet, malgré un positionnement de l'offre en redressement de projet !

Une double compétence

Face à ces besoins, les techniques utilisées en coaching apparaissent alors

comme une réponse immédiatement opérationnelle et efficace.

Intégrées aux compétences du Management de Projet, leur utilisation fournit des résultats rapides, améliore durablement la mise en œuvre du Management de Projet, tout en prévenant les causes principales de non-conformité.

Mises en oeuvre par un Chef de Projet externe et coach, elles permettent d'obtenir un **retour sur investissement très rapide**.

La maîtrise de ces techniques devient alors une compétence complémentaire indissociable de celle acquise en Direction de Projet.

Positionnement du coaching

L'activité de coach n'est actuellement ni réglementée, ni contrôlée (On peut ainsi se voir attribuer un coach pour acheter un téléphone !) mais se structure progressivement.

Cette profession a cependant un réel positionnement professionnel et se différencie – tout en les complétant - des activités de **consultant** (qui prend en charge une tâche, donne son avis, des préconisations), de **formateur** (qui amène des participants vers un niveau de connaissances ou de compétences prédéfinies), de **manager** (mobilise activement les ressources d'une équipe vers des objectifs communs) et enfin de **psychothérapeute** (travail sur des difficultés liées au passé).

Le coach intervient à partir d'une **demande du coaché** pour l'aider à découvrir et à mobiliser lui même les ressources nécessaires à la réalisation de ses propres projets. Le coach n'apporte pas de solution directe et reste concentré sur l'avenir, un pas derrière son coaché.

L'enjeu majeur du coach : le travail sur les résistances

L'ensemble des techniques utilisées concourt à l'élaboration et l'appropriation par le coaché du processus de changement ainsi défini.

Le travail sur les résistances initié par le coach envers son coaché, sera un enjeu majeur dans chacune des étapes de ce changement.

La finalité d'une action de coaching aboutit à l'**autonomie** du coaché. Le coach renforce ainsi son pouvoir, sa responsabilité et son leadership.

Coaching et Management de Projet : des bases similaires

C'est précisément le cadre défini pour l'intervention du coach qui va favoriser une utilisation spécifique, et adaptée à des problématiques clefs communes de la gestion de projet :

- une amélioration durable de la communication,
- le partage et l'appropriation d'une vision commune,
- le travail sur les résistances,
- une conduite du changement optimisée,

sources principales des difficultés constatées des projets.

Dans le cadre de sa démarche, le coach va créer une relation basée sur la confiance et le respect mutuel. Il va mettre à profit des techniques spécifiques d'écoute, de reformulation ou de questionnement tout le long de son intervention.

Certaines techniques utilisées en coaching

Explicitons un peu plus en détail certains aspects de ces techniques, avant d'évoquer des exemples concrets d'application dans le Management de projet.

Si **l'écoute** peut revêtir plusieurs formes telles que par exemple l'écoute sélective, distraite, manipulatrice, celle qui est utilisée en coaching est une écoute de compréhension. L'attitude d'écoute intérieure du coach, son détachement de tout comportement défensif, sa disponibilité favorisent la liberté d'expression, l'affirmation et l'engagement de son sujet.

Le silence constitue aussi une forme de communication fréquente du coach. Le silence du coach se fait entendre et peut inviter le coaché à adopter une certaine position. De la part du coaché, il peut être perçu comme significatif et inviter le coach ou le sujet à approfondir un aspect particulier.

Se Recentrer sur les faits permet de séparer les faits de



leurs interprétations, sources de résistances. En cas d'interprétations du coaché, le coach invitera son sujet à une expression factuelle des événements, ce qui contribue à diminuer significativement les tensions, tout en offrant un point d'observation différent.

La **reformulation** par le coach permet au coach et au sujet de vérifier ce qui vient de lui être dit, de clarifier ou de vérifier une hypothèse que le coach émet à partir des dires du sujet. La reformulation est une technique très puissante pour créer une prise de conscience du sujet, et pour le faire avancer dans sa démarche.

Le coach intervient principalement par **questionnement**. La précision des mots employés, la forme de la phrase, le temps employé sont autant d'ajustements que le coach exprime en invitant le

sujet à se positionner, à regarder autrement. La vraie question n'apporte pas de réponse. Une réponse peut être une façon d'éluder la question.

Le questionnement invite le sujet à se mettre en mouvement dans une démarche de changement.

La **Programmation Neuro-Linguistique** aide aussi à mieux comprendre les besoins de nos interlocuteurs, et à les différencier des comportements qu'ils adoptent afin de les satisfaire.

Rappelons que chaque individu va chercher à satisfaire ses besoins psychologiques (voir la pyramide des besoins de Maslow). Par exemple, la façon dont il les satisfait peut ne pas être la plus écologique pour son environnement. L'enjeu est alors d'identifier quel besoin le coaché cherche à satisfaire à travers son comportement, puis

de l'inviter à trouver une autre façon de le satisfaire.

La PNL permet de mieux comprendre son interlocuteur, de favoriser la mise en place d'une relation de confiance, voire même de synchroniser avec notre interlocuteur, afin de favoriser une relation empathique.

De même, l'étude des micro comportements va accroître la capacité d'observation du coach.

La PNL constitue une discipline majeure dans la conduite du changement, le coaching de performance et le travail sur les résistances, et plus généralement dans la communication avec autrui.

Une autre technique, qui va nous aider à trouver un meilleur canal de communication est le **Process Communication Management**.

En fonction de la structure de personnalité de notre interlocuteur, le PCM permet de mieux identifier ses besoins, de trouver de quelle façon il va être possible de les satisfaire, et de mieux gérer son stress.

Une relation de confiance, sincère et authentique

L'ensemble de ces disciplines va constituer autant de compétences clefs du responsable de projet dans chacune des activités du Management de Projet.

Le coach cherchera dans tous les cas à établir avant tout une relation de **confiance et d'authenticité** avec son

interlocuteur. Il utilisera alors alternativement, habilement et de façon opportune, avec expérience et précision, les techniques d'écoutes de compréhension, le silence, le questionnement ou la reformulation.

En fonction de la personnalité de son interlocuteur, il utilisera un style de communication approprié (interrogatif, directif, ...) ou saura comment satisfaire ses besoins psychologiques (reconnaissance en tant que personne, pour son travail, besoin de solitude, ...).

Appliquer les techniques de coaching en Management de Projet

Qui n'a jamais eu de difficultés à obtenir **l'adhésion d'une partie prenante** ? Son attitude d'opposition peut paralyser l'avancement du projet, jusqu'à le mettre en péril. Il est alors prioritaire, de comprendre les réelles motivations de son opposition, de se recentrer sur les faits. Il pourra aussi exprimer ses intérêts et l'ensemble de ces informations pourront être la base de la construction d'un nouveau comportement qui satisfera d'avantage ses motivations, ses intérêts et les intérêts du projet.

La **construction d'une vision partagée** de la réalisation du projet est un facteur clef de réussite. La situation courante rencontrée est basée sur l'imposition d'une vision, quand elle existe, et constitue une cause fréquente de dysfonctionnement.

La mise en œuvre de ces techniques avec chacune des parties prenantes, va contribuer à la construction explicite de cette vision, et de chacune des étapes intermédiaires. La consolidation des différentes visions obtenues construira ainsi la vision finale, dont chacune des parties prenantes se sera partiellement appropriée, dans la cohérence globale. Chacun alors sera responsable d'une partie de la réalisation du projet.

Une telle démarche s'avère tout aussi efficace dans la constitution des documents clefs du projet, tels que le planning, la charte, le plan de projet, pour ne citer que ces exemples.

Nous appliquons aussi ces techniques à la **résolution des problèmes**.

Il ne s'agit alors pas au responsable de projet de résoudre le problème remonté, mais d'inviter le collaborateur à l'exprimer clairement. Il va inviter son sujet à changer de point de vue et à le reformuler, par exemple, en prenant des positions différentes.

Cette démarche aboutit dans la majorité des cas à une résolution autonome du problème.

La **négociation**, activité permanente au sein du Management de Projet, sera un lieu privilégié pour utiliser ces techniques dans une perspective win-win pour chacune des parties.

Dans la **gestion des conflits**, le chef de projet invitera à une clarification et expression des

événements centrée sur les faits. On remarque alors très souvent que la base du conflit est un problème de communication, ou de la mise en œuvre inadaptée d'un comportement afin de satisfaire un besoin. La clarification par l'interlocuteur de cette contradiction sera souvent suffisante.

La conduite de réunion et toutes les étapes de préparation s'en trouvera optimisé que ce soit, pour des réunions de travail, décisionnelles ou autres.

Les exemples d'application peuvent ainsi se multiplier dans les différentes activités du Management de Projet, telles que la **définition et l'expression d'objectifs mesurables**, etc...

La mise en œuvre opportune de ces techniques contribue fortement à une plus grande performance, autonomie et responsabilisation des parties prenantes. Elle constitue alors une forte plus value pour l'Entreprise et pour ses collaborateurs.

Des formations pratiques et certifiantes

L'utilisation de ces techniques ne s'improvise pas. Une pratique hasardeuse peut induire des résultats opposés. Elle nécessite des formations, une pratique et un investissement en temps important.

Ces formations **pratiques**, sanctionnées par des certifications, vont structurer

une **prédisposition naturelle** du responsable de projet à exercer ces activités, dans le respect d'une **éthique rigoureuse**.

Un enjeu d'avenir

La double compétence en Management de Projet et en disciplines de coaching contribuent, si elle est utilisée :

- au lancement, à prévenir significativement les causes principales de dysfonctionnement,
- (trop) tardivement, à remettre un projet en difficulté en phase avec ses objectifs.
- dans tous les cas, à la réalisation des finalités du projet et à son intégration dans l'environnement de l'Entreprise, et à une plus value pour l'Entreprise et ses collaborateurs à long terme.

Elle constitue ainsi un enjeu déterminant pour la Direction de Projet dans les années à venir.