

## Search

## Menu

- [À propos](#)
- [Votre carrière](#)
- [Orga. personnelle](#)
- [Orga. d'équipe](#)
- [Outils](#)
- [Création d'entreprise](#)
- [Événements](#)
- [Technique](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)

- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)

- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)

- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Méta

- [Connexion](#)
- [Flux RSS des articles](#)
- [RSS des commentaires](#)
- [WordPress.org](#)



### [La gestion de projet, ça n'existe pas](#)

septembre 14, 2013 at 4:08 by Amaury

Tags: [gantt](#)

Le titre de cet article peut sembler un peu polémique, mais vous allez voir qu'il n'en est rien. Mon point est de faire ouvrir les yeux sur ce qu'on appelle la gestion de projet, et pourquoi trop souvent « ça se passe mal ».

La chose la plus importante à comprendre :

**On ne gère pas des projets, on gère des hommes**

Un projet est une chose immatérielle, qui regroupe à la fois :

- un but à atteindre,
- une équipe,
- une unité de mesure du travail effectué,
- un référentiel.

Ce que l'on gère au quotidien, ce sont les personnes qui travaillent sur le projet.

Le corollaire : On peut faire le suivi d'un projet ; on peut mesurer l'avancement du travail de l'équipe ; on peut anticiper les dérives et les problèmes éventuels.

Qu'est-ce que cela implique ? Une fois que l'on a intégré ces notions, on peut mettre en place un management à la fois plus humain et plus efficace. Tout le monde sait depuis longtemps que la « gestion de projet » à l'ancienne, à base de diagrammes de Gantt servant à faire claquer le fouet au-dessus des têtes, est contre-productive : elle fait croire qu'une personne seule (le « chef de projet ») peut faire glisser les curseurs caractérisant le projet ([qualité](#), [coût](#), [délai](#)) à partir d'une sorte de panneau de contrôle aux pouvoirs tout-puissants. Elle résume les hommes et les femmes qui travaillent sur le projet à de simples pions qui sont manipulables et réaffectables à loisir.

Certaines personnes en viennent même à rêver d'une notion que le travail peut se

découper en unités interchangeables. Pour qu'une tâche aille deux fois plus vite, il suffit alors d'y affecter deux personnes ; comme si deux taxis pouvaient vous amener à l'aéroport en une demi-heure lorsqu'un seul taxi vous y emmène en une heure.

Ce type de gestion ne peut qu'amener à des frustrations, des retards, une diminution de la qualité.

C'est en s'occupant des hommes et des femmes que l'on peut atteindre l'objectif d'un projet. Le jour où tout le monde a intégré cela, c'est une tout autre dimension qui s'offre à nous : On peut capitaliser sur les compétences de chacun, car on a pu les identifier. On réduit les retards, car on implique dans la planification ceux qui vont vraiment faire le travail. On crée un meilleur produit car on implique toute l'équipe en amont de la réalisation. On s'assure que les documentations nécessaires sont présentes, non pas pour la forme, mais parce qu'elles sont utilisées. On fidélise ses collaborateurs, parce qu'on s'intéresse à leurs envies et à leur progression professionnelle.

Quand je dis que tout le monde doit intégrer cela, je parle vraiment de toutes les strates de management de l'entreprise. Un chef de projet peut isolément mettre en place une bulle autour de son équipe ; mais si la prise de conscience n'est pas effective autour et au-dessus de lui, il se heurtera à des murs et la bulle finira par exploser. Par contre, si tous les managers sont sur la même longueur d'onde, les résultats seront durables.

## Leave a Comment

### Laisser un commentaire

Votre adresse de messagerie ne sera pas publiée. Les champs obligatoires sont indiqués avec \*

Commentaire

Nom \*

Adresse de contact \*

Site web

Laisser un commentaire

☒ Notifiez-moi des commentaires à venir via email. Vous pouvez aussi [vous abonner](#) sans commenter.

## 12 Comments to “La gestion de projet, ça n’existe pas”



[CarnetsdeSeattle](#)

Je suis complètement d'accord et quand tu regardes bien d'ailleurs, des méthodes comme scrum se concentrent avant tout sur l'aspect humain, en fait...



[Amaury](#)

Tout à fait. Mais je n'ai jamais vu cette simple vérité écrite noir sur blanc : On peut faire le suivi d'un projet, on peut planifier un projet, on peut y allouer des ressources... mais on ne peut pas le gérer. On ne peut pas le diriger.

Ce dont on s'occupe au quotidien, c'est des êtres humains qui travaillent dessus.

Oui, les méthodes agiles (re)placent l'homme au centre des choses. Mais sans expliquer réellement pourquoi.



Jc

Tu à raison Amaury, ça fait du bien de pouvoir lire ça noir sur blanc.

Pour moi qui suis toujours en école d'ingénieur, ça m'ouvre un regard sur un point totalement nié durant ma formation.

Merci pour ton article.



jacko

excellent article !



[Léo](#)

Excellent article !

Particulièrement le dernier paragraphe : réussir à faire comprendre cela à une équipe est une première étape, mais si le reste de l'organisation ne suit pas, alors c'est l'explosion assurée.



JM

J'adhère complètement. Si seulement cette vérité pouvait être appliquée sur le terrain...



[Karim](#)

Bonjour,

Je vous rejoins complètement sur le fait de placer l'Homme au centre des projets. Mais je pense que votre analyse ne se base pas sur le postulat adéquat.

Vous dites :

« Tout le monde sait depuis longtemps que la « gestion de projet » à l'ancienne, à base de diagrammes de Gantt servant à faire claquer le fouet au-dessus des têtes, est contre-productive : elle fait croire qu'une personne seule (le « chef de projet ») peut faire glisser les curseurs caractérisant le projet (qualité, coût, délai) à partir d'une sorte de panneau de contrôle aux pouvoirs tout-puissants. (...) »

Or cette "gestion de projet" que vous décrivez n'existe pas en tant que telle. Elle est juste appliquée par des personnes ne sachant pas conduire un projet.

Ce n'est pas parce que beaucoup de chef de projet ne maîtrisent pas (ou ne connaissent pas) une méthode (je préfère le terme « bonnes pratiques ») que celle ci

est mauvaise.

Je vous invite à lire les référentiels ICB (IPMA) et Pmbok (PMI) pour vous rendre compte que les parties prenantes (donc les Hommes) sont bien au centre de tout projet.

Et ça a toujours été le cas.

Les méthodes agiles n'ont introduit qu'une chose que les méthodes que vous appelez « classiques » n'intégraient pas : un besoin non ou très mal défini, non pas un remplacement de l'homme au centre des choses.

Cordialement



[Amaury](#)

Je suis d'accord sur le fait que les méthodes agiles n'ont fondamentalement rien inventé ; elles ont regroupé des pratiques existantes et les ont cadrées.

Mais je me suis cogné le PMBOK il y a quelques années. Et même si la gestion d'homme transparaît, je n'ai absolument pas eu l'impression que cela était au cœur de cette réflexion. J'ai vraiment eu le feeling que c'était considéré comme l'un des facteurs à gérer pour mener à bien un projet.

Mais peut-être que ma lecture était biaisée.



[Maxime Savard](#)

Personnellement, je trouve que le PMBOK essaye de faire un compromis entre mettre en avant sur un projet l'analyse et l'équipe.

Je trouve que le meilleur gestionnaire est la personne qui réussit à marier les 2 mondes en même temps. Les employés préfèrent souvent agile, mais l'administration préfère les méthodes classiques. Le client aimant bien participer au projet, veut aussi avoir une analyse détaillée et des délais connus à l'avance avec une analyse stricte.

Je ne serais pas surpris qu'on voit apparaître dans les prochaines années de nouvelles méthodologies de gestion hybride. Non agile et non classique, un mixte des 2 de façon très claire.





Amaury

@Maxime : Oui, c'est bien possible. Les hybridations sont souvent ce qu'il y a de mieux. Cela recoupe notamment mon message : [les méthodes de travail sont des modèles théoriques.](#)



Christophe Morawski

Bonjour,

Article (et plus globalement blog) très intéressant, merci.

Intervenant en tant que chef de projet, je vois mon métier comme un chef d'orchestre qui va permettre que chacune des parties prenantes intervienne au bon moment et de manière juste.

Du fait que dans nos projets digitaux de plus en plus complexes, les spécifications ou besoins d'une part, et l'environnement technique et business évoluent constamment, l'enjeu n'est plus vraiment de livrer quelque chose de fini à une date précise mais d'impulser une rythmique qui nous permet d'apporter les évolutions nécessaires tout au long de la vie du produit ou service.

Enfin, il peut y avoir une part de management à proprement dit mais celle-ci ne me semble pas nécessaire. En revanche, un point essentiel de la gestion de projet est d'assurer le liant en terme de communication entre des personnes qui ne se comprennent pas toujours à priori et qui très souvent apprécient différemment les enjeux autour du projet.



Mies sébastien

Bonjour et et merci pour cet article qui ouvre à bien des débats.

Il est tout à fait juste de croire que le chef de projet ne peut-être à lui seul garant de la réussite d'un projet...

Cependant l'exemple donné à propos de l'affectation des ressources n'a pas de sens : Il est clair que deux taxis, ne permettront pas d'aller d'un point A à un point B plus vite...

Cependant, il est parfois possible de prendre un avion au lieu d'un bateau et ainsi rejoindre NYC en 6 h au lieu de 6 jours... Au même titre, un développement peut-être grandement accéléré en doublant le nombre de programmeurs... ou des copies de données en changeant de technologie...

En conclusion, aucune méthode n'est « contre-productive », à condition d'être honnêtement employée.

Le planning de Gant permet de prévoir, l'homme permet de tenir ces prévisions. Mais un chef de projet garde une vue globale, des interlocuteurs privilégiés et peu, tout de même, faire la différence.

Il faut ménager sa monture, mais l'objectif à atteindre doit rester maître dans le projet.

[View Full Site](#)