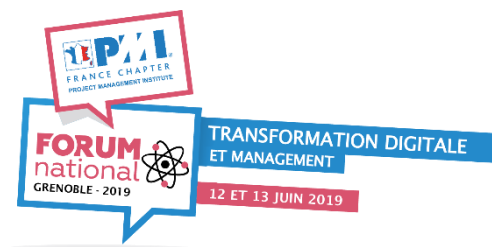


Forum 2019 - Le coaching des pilotes de projets



"Le coaching des pilotes de projets"

Conférence de **Hélène Kerberènes**
Session parallèle 2 du forum PMI France 2019

« Au cœur de la métamorphose des entreprises, la culture Projet...
auprès du Pilote de Projet, un coach ! »

Hélène Kerberènes est coach certifiée « Coach and Team ».

Elle préfère parler de « pilote » de projet plutôt que de directeur ou chef de projet.

En l'absence de lien hiérarchique, caractéristique du fonctionnement matriciel, c'est le mindset « pilote » qui prime :

- la confiance dans l'équipe et le souci de sa cohésion
- l'intérêt pour l'action et le chemin à parcourir,
- le talent pour le discernement et le don de sens,
- le goût de performer dans les situations inédites.

Le coaching vise à aider à **trouver ses propres solutions** et développer ses compétences (savoir agir) dans une perspective de développement durable et global. Il s'inscrit dans un **cadre déontologique** et éthique et **des principes d'intervention** définis par les grandes associations professionnelles : ICF, SF Coach, EMCC, ... regroupées en un syndicat, le SIMACS.

L'intervention fait l'objet d'un **contrat tripartite** entre l'entreprise qui peut être représentée par le sponsor du projet, le pilote coaché et le coach. Il y a une obligation de moyens, pas une obligation de résultats. C'est au coaché seul de décider et d'agir.

Hélène Kerberènes présente les **complémentarités entre le coaching** qui travaille sur le savoir devenir dans le cadre de la dynamique du projet et **la formation** qui vise à un travail sur des savoirs, savoir être et savoir-faire, ou bien encore **le conseil** qui apporte une expertise technique.

Hélène Kerbérènès cite de nombreuses références dans son intervention très riche et partage des retours d'expérience avec les participants très nombreux. Elle mentionne notamment le projet européen **Fit4BusinessGrowth** auquel elle a participé en tant que coach expert, programme qui croise wellness in business, high performance work practices, high growth business coaching. Elle a coaché dans ce cadre les pilotes de projets stratégiques d'entreprises vitrines du programme « **Usine du Futur** ».

Elle illustre l'évolution notable de la **culture Projet vers les soft skills** en citant en références la définition des compétences de **leadership du PMI**.

Elle rappelle ces données-phare des études de Standish Group : les 2 premiers facteurs de succès des projets sont à égalité : **sponsorship et maturité émotionnelle**.

Le pilote de projet a la responsabilité de faire partager les représentations du projet à toutes les **parties prenantes** et de créer les conditions de leur **engagement**.

Leur proposer la ressource « Coaching » est une mise en acte concrète des **valeurs d'engagement de l'Entreprise envers le pilote et l'équipe Projet**.

S'appuyant sur ces mots de **Florent Ménégaux, PDG du groupe Michelin** « Le coaching s'inscrit dans une **logique d'ouverture et d'émergence** adaptée aux **environnements opérationnels complexes** tout en restant guidé par une forte **conscience des enjeux et des finalités**. », elle considère la qualité du pilotage des projets facteur clé de la **transformation des organisations**.

Parmi les situations particulières sur lesquelles le coach accompagnera le pilote de projet, citons : absence ou manque de marges de manœuvre, fonctions floues, relations d'autorité obscures, conflit de rôle, sentiment de perte en compétence, manque de visibilité de l'après projet, dynamique projet passionnelle, pression exacerbée, contraintes projet/métier contradictoires, ... et, amplifiées, toutes les **caractéristiques du fameux contexte VUCA**.

Pour Hélène Kerbérènès, le coaching des pilotes de projet se résume en 3 axes :

- « **Sécurité intérieure** » : travail sur l'identité managériale du coaché et son propre style de leadership, sa capacité à créer et faire vivre l'alliance entre les parties prenantes, à prendre du recul, à anticiper, à « penser complexe », dans le contexte et la dynamique particulière du projet,
- « **Enaction** » : capacité à mettre en acte, à grandir et développer son équipe au travers des expériences vécues sur le projet, qui est par nature le lieu de la re-création des métiers, des processus, des relations,
- « **Sens** » : sens dont on investit l'action, capacité à se projeter, à faciliter les prises de conscience, à démêler les enjeux et à les traiter au bon niveau (culturels, organisationnels, opérationnels, psychologiques, ...), partager une vision, produire et coproduire du sens autour du projet ...

Pour illustrer son propos, elle cite V. Lenhardt, fondateur des écoles Coach and Team : « **Le coaching organise les allers-retours entre performance de l'action et construction identitaire, qui sont à la fois un moyen et une fin.** »

Rédacteur : Flore Gouaux (volontaire PMI) **Ressources du forum PMI 2019**