

## Introduction

# Un domaine stratégique pour l'entreprise

---

L'ensemble des savoir-faire mis en jeu par le management de projet est devenu crucial pour le succès des entreprises et de leurs managers. En effet, l'évolution des marchés et des organisations raccourcit le cycle de vie des produits et des services. Les entreprises renouvellent donc plus rapidement leur offre en innovant, en créant, en adaptant ou en rajeunissant leurs gammes. Or ceci suppose souvent des développements pluridisciplinaires, relevant du management de projet. De plus, l'évolution des structures et des modalités managériales appelle des changements (systèmes d'information, méthodes de production, culture d'entreprise, gestion des carrières, modes de reporting, etc.), c'est-à-dire autant de projets à manager. Enfin, certaines entreprises, conscientes de l'enjeu de l'accomplissement du changement et de la mobilisation des talents internes, promeuvent un type de management *par* projet. Ainsi, elles étendent le management de projet à la conduite de nombreuses activités existantes.

## Management de projet : de quoi s'agit-il ?

Le terme management a des acceptions assez hétérogènes : conduire, diriger, gérer, élaborer la stratégie, voire faire face ou... se débrouiller (« *T'inquiète, je manage, je manage* »). Dans le management de projet, toutes ces définitions sont justes, à des titres variables. Cependant, l'une des acceptions restreintes se rapporte à l'art d'animer les hommes, de leur faire produire, individuellement et collectivement, le meilleur de leur talent :

- ▶ proposer une vision, un cadre, des valeurs ;
- ▶ définir des objectifs, des critères ;
- ▶ informer, former, guider, solliciter et développer les aptitudes et l'implication ;
- ▶ organiser, motiver, déléguer, contrôler, récompenser, sanctionner ;
- ▶ faire évoluer, etc.

C'est bien sous cette question managériale spécifique que cet ouvrage aborde la question du management de projet. Mais que le lecteur sans équipe n'abandonne pas ici sa lecture ! Nous aborderons en effet ici tous les niveaux de relations, y compris avec les supérieurs. Or s'il existe de nombreux chefs de projet sans équipe dédiée, il n'en existe pas sans interactions professionnelles, d'où l'importance particulière des aptitudes relationnelles dans le management de projet.

Quant au terme projet, on le caractérise plus volontiers par ses composantes, ses attributs ou ses spécificités. Selon une **définition opérationnelle**, il désigne une entreprise à durée limitée, mise en œuvre pour développer un produit, un service ou une situation spécifique nouvelle et dont l'élaboration ne peut être assurée par le fonctionnement courant de l'organisation (développement d'un nouveau produit ou service, refonte du système informatique, changement de stratégie de communication externe, etc.). Nous proposerons aussi une **définition plus conceptuelle** : un projet est une intention conditionnelle et incomplètement spécifiée.

Certes, tout développement d'une situation nouvelle peut être considéré comme un « projet ». Les notions de situation nouvelle et de but à atteindre favorisent d'ailleurs l'approche du management *par* projet, qui tend à souligner la nécessité de penser l'existant comme en perpétuelle évolution et le management comme la mobilisation vers une situation future à produire. Mais pour entrer dans le cadre qui définit plus spécifiquement le management de projet, l'intention initiale donnant naissance au projet doit posséder certaines caractéristiques :

- ▶ sa réalisation effective aurait des incidences sensibles sur la vie de l'organisation et sur le marché ou domaine où elle opère ;
- ▶ les conditions de sa faisabilité demandent à être évaluées, ce qui confirmera, infirmera ou amendera l'intention initiale ;
- ▶ les caractéristiques, contours et axes de développement de l'intention seront spécifiés en fonction des conditions de sa faisabilité ;
- ▶ la réalisation de l'intention nécessite donc un développement, la création d'éléments de réalité nouveaux (prototype, service, procédure, fonction, ouvrage, programme ou équipe aujourd'hui inexistants).
- ▶ elle nécessite l'acquisition ou l'élaboration et la mise en articulation d'informations, de compétences ou de savoirs actuellement indisponibles dans l'organisation ou incomplètement articulés entre eux (études de marchés, étude du cadre juridique, développement ou acquisition d'une technologie, etc.) ;
- ▶ elle entraîne des coûts et demande du temps ;
- ▶ elle implique plusieurs compétences ;
- ▶ elle ne peut être développée dans le cadre actuel des attributions de fonctions ;
- ▶ elle peut être partiellement répartie en sous-domaines souvent interdépendants ;
- ▶ elle peut être découpée en phases ou étapes (gestation, finalisation, réalisation et lancement, exploitation, liquidation).

Enfin, le projet se définit également à travers :

- ▶ son objet : nature du produit ou service ou programme ;
- ▶ son objectif : à quelle visée, quel besoin il répond ;
- ▶ son marché et la stratégie dans laquelle il s'inscrit : clients (internes ou externes), partenaires, concurrents et/ou situation alternative, valeur ajoutée recherchée ;
- ▶ ses attributs et critères de pertinence (oui/non) et d'évaluation (satisfaisant/pas satisfaisant) ;
- ▶ son mode d'organisation ;
- ▶ son planning ;
- ▶ son budget et sa « rentabilité » (pas toujours financière, mais se référant en tout cas à un bénéfice ou à un résultat attendu).

## La dimension humaine des projets

Face à l'essor de la pratique du management de projet, des formations spécifiques, des outils et des procédures de certification permettent de soutenir et de professionnaliser l'approche des responsables. Or ces méthodes traitent essentiellement de l'ingénierie des projets et répondent insuffisamment au défi du management des hommes.

Pourtant, toutes les expériences et théories du management confirment que la réussite et la valeur ajoutée de l'entreprise reposent en grande partie sur la valeur des hommes et sur la qualité de leurs interactions. Cette dimension est particulièrement cruciale dans un projet, car celui-ci sollicite une organisation spécifique avec des coopérations parfois inédites. Il requiert et induit des changements en mobilisant les capacités de création et d'adaptation des personnes et des groupes, déclenchant dès lors des résistances. Mais la compréhension de cette dynamique humaine particulière échappe aux modélisations classiques de la planification, de l'évaluation des risques et autre « coûténance<sup>2</sup> » utilisées en ingénierie de projet.

---

2. En jargon de management de projet, le terme de coûténance – contraction de coût et de maintenance – désigne la gestion des coûts.

Le facteur humain est de plus en plus identifié comme une variable majeure du management de projet. La réussite de ce dernier est largement conditionnée par la dynamique propre des individus, mais aussi par la capacité du chef de projet à mobiliser ses collaborateurs et les autres compétences internes et externes utiles au développement du projet. Elle dépend en outre des relations au sein de l'équipe projet, mais aussi de la capacité de l'organisation à accueillir et à intégrer le projet dans ses activités et dans son identité.

Pour mieux gérer la dimension relationnelle dans la conduite de projet, il est essentiel de comprendre la dynamique humaine, appréhendée par des théories d'inspiration psychanalytique, psychologique ou microsociologique, souvent regroupées sous le terme de *développement personnel*. Managers et particuliers manifestent une appétence croissante pour ces notions, favorisant une floraison d'ouvrages, de formations et d'interventions (gestion du stress, affirmation de soi, dynamique des groupes, intelligence émotionnelle, etc.) et parfois le recours au coaching. Ces thèmes et interventions sont surtout abordés sous l'angle individuel et ne répondent que partiellement ou ponctuellement aux questions soulevées par le management de projet en tant qu'activité pluridisciplinaire. Cet ouvrage propose donc d'articuler management de projet et développement personnel en s'appuyant sur le parcours de l'auteur dans ces deux champs en tant que dirigeante, conseil et coach.

## Thématiques et cible

Un savoir-faire spécifique est donc demandé au chef de projet : le management des hommes. Les dirigeants de l'entreprise, eux, doivent se montrer vigilants quant à ce que leurs propres relations aux projets et aux hommes induisent dans la dynamique de développement. C'est à cette valeur ajoutée humaine que ce livre se propose de contribuer. Pour cela, il propose aux managers de projet, aux DRH, aux dirigeants d'entreprise ainsi qu'aux services internes sollicités par les projets des outils pour mieux réussir : un éclairage, des analyses et des conseils afin de mieux comprendre et mieux

gérer les situations où la dynamique humaine – individuelle et collective – influe sur le développement des projets et de l'entreprise.

Cet ouvrage vise aussi à transmettre au lecteur, sous un angle accessible et opératoire dans le champ de l'entreprise, des réflexions issues notamment de la psychanalyse, discipline qui apporte un éclairage précieux sur des questions humaines transversales aux projets, telles que désir, motivation, création, valeurs, image, relations, conflits, bénéfices... Il ne s'agit pas de se livrer à un exposé théorique ardu, mais de s'adresser aux managers d'une place non doctorale – celle du consultant – pour leur fournir des clés de lecture des problématiques rencontrées, afin de les aider à enrichir leurs propres analyses, à mieux saisir les implications humaines des projets et à les aborder avec plus de pertinence et d'efficacité. Ce livre analyse les enjeux humains du projet à travers trois parties complémentaires :

- ▶ les principaux acteurs du projet dans l'entreprise ;
- ▶ les relations du manager de projet avec tous les interlocuteurs extérieurs à son équipe ;
- ▶ les relations entre plusieurs projets menés simultanément.