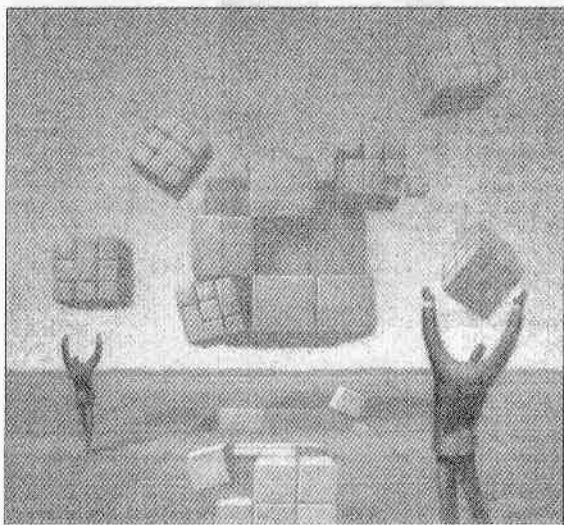


Le management par projet, une démarche séduisante mais complexe

■ En bonne place dans la boîte à outils du management, le « projet » est le mode de changement le plus utilisé aujourd'hui pour transformer l'entreprise.

■ Les premières « Rencontres de management de projets » (1) ont le point sur ses avantages et ses inconvénients.



Par une entreprise n'échappe au vocabulaire du « projet ». Ce séisme des managers qui prônent la souplesse et le travail d'équipe n'est plus le seul apanage des métiers du BTP. De plus en plus dans l'ingénierie, les bureaux d'études, l'informatique, on passe au management par projet, c'est-à-dire « rassembler des ressources dans un but précis pour une durée déterminée et en confier la responsabilité à quelqu'un de bien identifié ».

Plan de renouvellement. Plastic Omnium, Essilor, L'Oréal et nombre de directions de R&D ont intégré cette dimension transversale. « Dans un monde turbulent où chaque client veut du « sur-mesure » et où il faut proposer trois fois plus de produits pour le même chiffre d'affaires, le mode projet permet d'optimiser les compétences. C'est le plus sûr moyen d'innover », fait observer François Jolivet, consultant (2).

C'est la mise en œuvre du plan de renouvellement de Nissan par Carlos Ghosn, en 1999, et son succès qui a donné sa plus belle lettre de noblesse au management de projet. Plus de 2.000 idées ont été formulées par neuf équipes-projets, discutées, quantifiées, analysées, validées. « Tous les ingrédients sont là », souligne François Jolivet. Un plan pluriannuel, une date, un directeur de projet, des équipes transversales, des étapes jalons et des comportements centrés sur la responsabilisation, la confiance, la transparence et la rigueur personnelle. « L'avantage du projet est de pouvoir se focaliser sur un objectif précis, de débunkariser l'entreprise, mais aussi de mobiliser les équipes, et d'accélérer l'efficacité », explique de son côté Jacques Jochem, directeur de l'innovation Kea&Partners.

Il n'est pour autant pas évident de conduire de tels changements lorsque le fonctionnement de l'entreprise est pyramidal. « En général, les entreprises basent leur management sur la peur des risques d'échecs », indique François Jolivet. Elles évoluent dans une logique de contrôle, alors qu'elles devraient évoluer dans une logique d'adaptation et de changement. « De plus, à la différence du management classique, par métier ou par service, il n'y a, dans le projet, ni visibilité claire, ni modèle précis. Habités aux règles, aux procédures du fonctionnement par service, ceux qui tra-

vaillent dans les équipes transversales ont ainsi du mal à trouver leur autonomie.

« Les personnes concernées ne prennent pas toute la mesure de la différence fondamentale qu'il y a entre produire un objet et réaliser un changement, comme dans le cas des projets «versus chantiers», mais de changer le moteur en plein vol. » A cette complexité s'ajoutent un certain nombre de dérives possibles : le fait que l'équipe travaille à son propre

succès, en privilégiant ce qui paie et ce qui se voit, donc le court terme ; le risque de confisquer le problème posé à ceux qui sont concernés pour le résoudre à leur place ; la difficulté de maintenir la mobilisation jusqu'au bout alors que les ressources s'en échappent prématurément pour valoriser à temps leur contribution au projet. Aussi bien, le management par projet implique-t-il une profonde réflexion sur la gestion des ressources humaines. Le plus complexe est la constitution des équipes projet. Comment choisir les compétences ? Sur quelle

organisation s'appuyer ? Quel type de pouvoir déléguer au chef de projet ?

Il est particulièrement délicat pour un chef de projet qui a très peu de pouvoir sur le plan hiérarchique de faire travailler des gens ensemble dont certains ont statutairement plus de pouvoir que lui. Comment le légitimer pour qu'il fasse autorité ? « En étant «sponsorisé» par la direction qui doit clairement préciser son rôle », répond Frédéric Thos, de la division « conduite du changement » chez Ar-

temis International. Le processus d'apprentissage n'est pas de tout repos. Les membres des équipes doivent apprendre en marchant.

Précautions. Les principaux écueils surviennent quand les objectifs sont mal définis, trop ambitieux. « Lorsque le projet semble difficilement réalisable vu les moyens donnés, la motivation se dégrade », indique Frédéric Thos. D'où la nécessité de s'entourer d'un certain nombre de précautions. Par exemple, la mise au point d'un référentiel, gérer de manière équilibrée la relation entre chaque projet et les structures sur lesquelles chacun d'entre eux porte. À éviter : les plans menés dans le secret ! Il ne s'agit pas de bouleverser l'organisation permanente avec ses savoir-faire, mais de conduire le changement le mieux possible, en maîtrisant la dialectique de l'ordre et du désordre, c'est-à-dire le juste milieu.

Avant, la voie royale pour progresser dans la carrière de manager était la filière ingénieur ou le contrôle de gestion. Aujourd'hui, c'est la direction de projet. « Encore faut-il, conclut François Jolivet, que les écoles de commerce et de management, encore centrées sur le perfectionnement des activités répétitives et l'optimisation des fonctions, prennent davantage en compte cette dimension. »

Yan de Kerouguen

(1) Les 3, 4 et 5 mai au Palais des congrès de Paris.

(2) Auteur de *Manager l'entreprise par projet*. Éditions EMS, mars 2003.