

## Chapitre 1 : Introduction

---

### ***Dans ce chapitre***

- ▶ Une parabole sur le pilotage et le contexte dans lequel il s'exerce
  - ▶ Une bande dessinée sur l'importance d'un code commun pour rouler ensemble dans la même direction
  - ▶ Le pourquoi du management **par** projet
- 

### ***1.1 Une parabole sur le pilotage et le contexte dans lequel il s'exerce***

N'est-il pas vrai que savoir conduire une voiture, sans aucune connaissance du code de la route, ne suffit pas à permettre à un conducteur de rouler sur nos routes en toute sécurité et d'atteindre le but qu'il s'est fixé, dans les temps qu'il a prévus ?

Que se passe-t-il, si un pilote expérimenté considère nos jolies petites routes de montagne comme un circuit de compétition et prend chacun de ses virages en dérapage, pendant que mon ami d'outre Manche, fidèle à sa culture ancestrale, roule à gauche quand je vais à sa rencontre en tenant rigoureusement ma droite ? Il me semble que je risque d'avoir un baiser de l'amitié un peu rude et prématuré ! A moins qu'une rencontre douloureuse avec notre « Fangio » m'évite toute rencontre amicale.

Chaque conducteur maîtrise à peu près bien la méthode de conduite d'une automobile. Mais pour vivre ensemble et permettre à chacun d'atteindre ses propres objectifs, il est nécessaire, à chaque structure nationale, d'ajouter aux techniques de tenue du volant les règles communes du code de la route. Ces règles qui harmonisent les comportements de chacun au sein d'un même environnement.

Il en est de même pour le management **par** projet. Si l'on veut que tous les projets menés par une entreprise aboutissent, il faut ajouter, aux techniques de conduite de projet, les règles communes du management **par** projet.

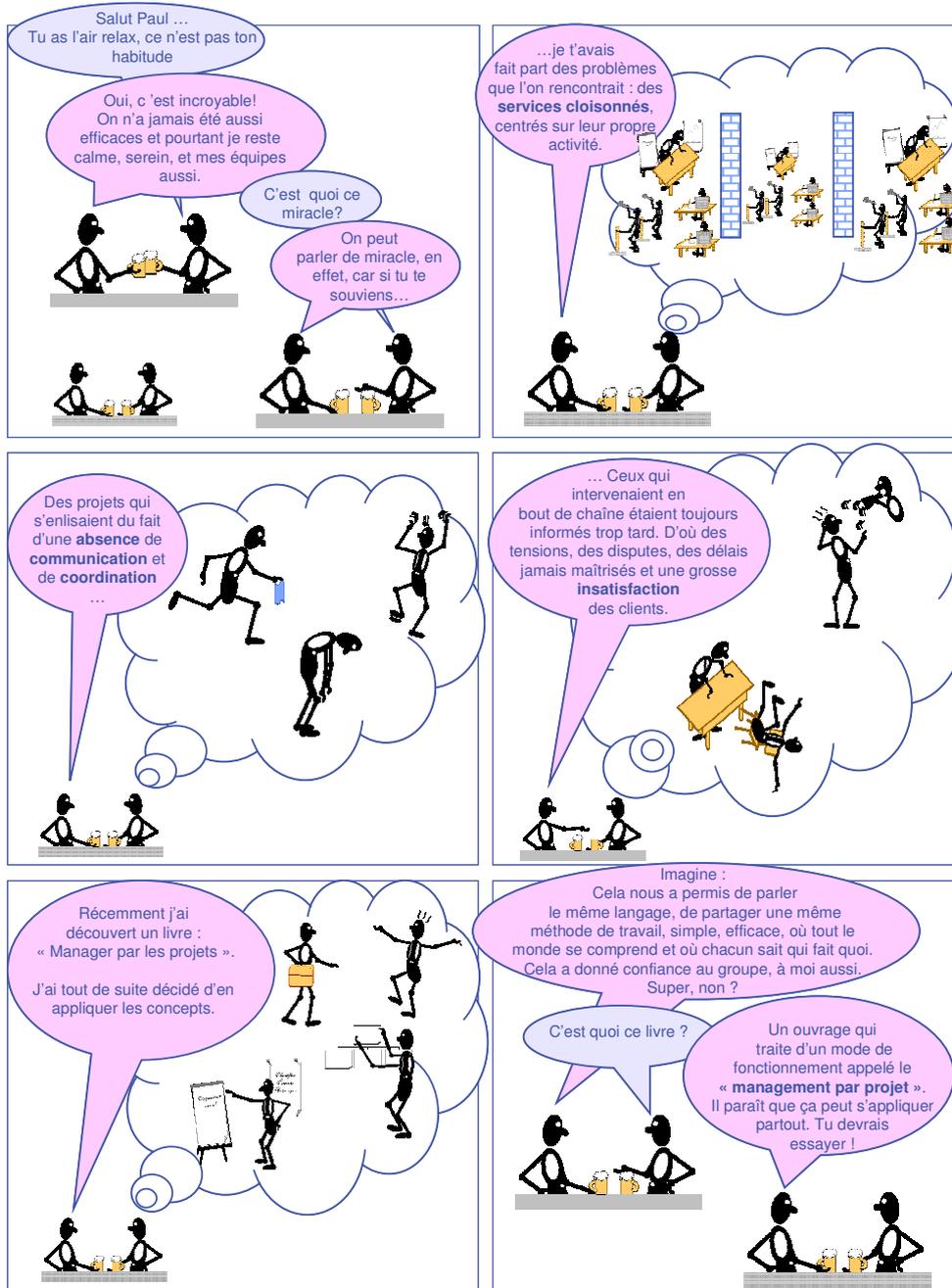
---

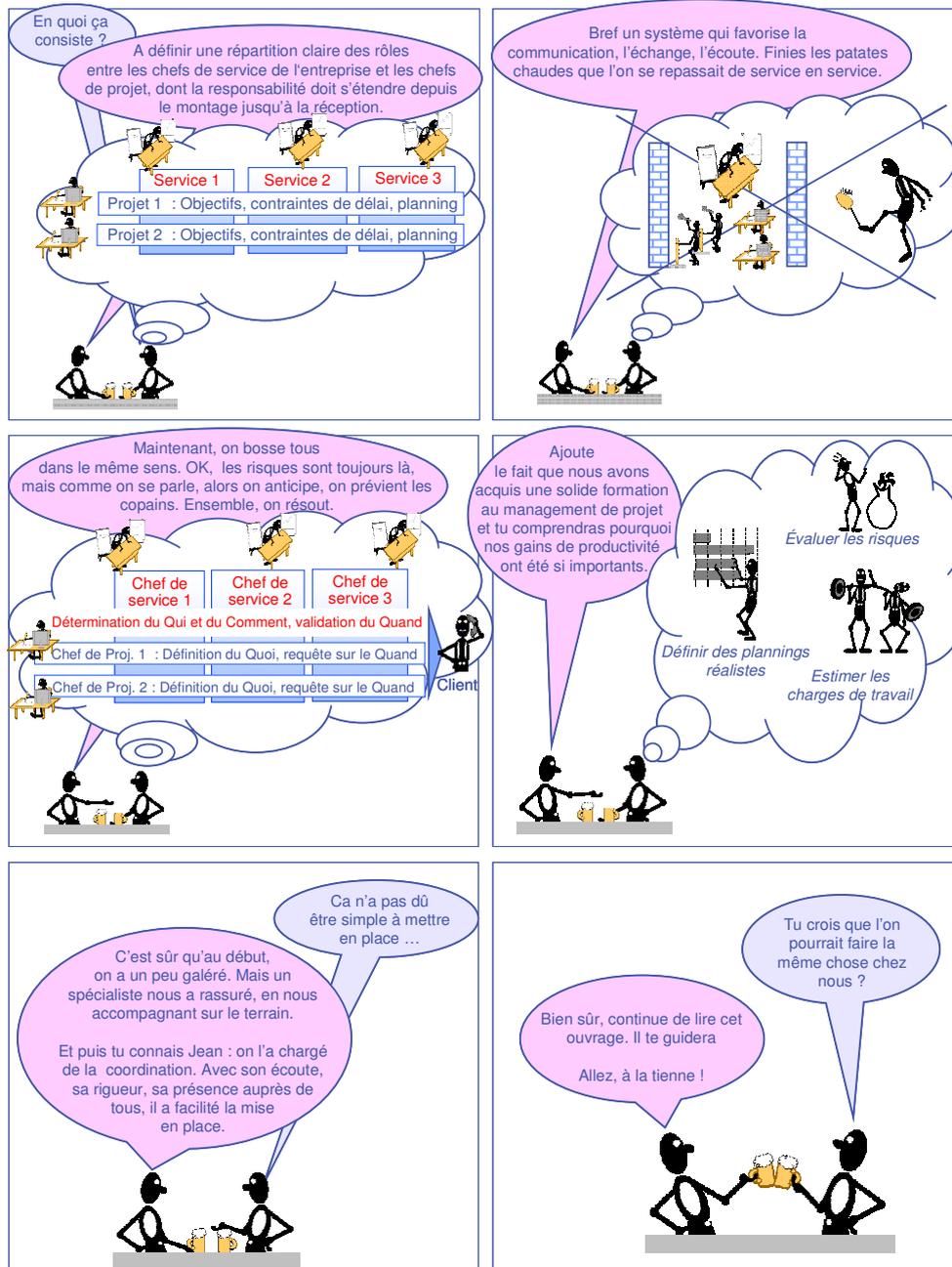
Ce que nous résumons par cette boutade : « le management **par** projet est au management **de** projet ce que le code de la route est à l'art de la conduite d'une automobile »

***1.2 Une bande dessinée sur l'importance d'un code commun pour rouler ensemble dans la même direction***

Un code commun qui décloisonne les services et fait travailler ensemble vers les mêmes objectifs.

Un des « Pourquoi » du management par projet.





### 1.3 Le pourquoi du management par projet

Qui n'a pas rêvé de travailler dans une entreprise au sein de laquelle les hommes et les femmes se comprennent et parlent le même langage ? Une entreprise dont les différents services dialoguent et se coordonnent pour faire aboutir ensemble, dans le respect des contraintes imposées, les projets qui découlent d'une vision claire et partagée ?

Au delà de ces considérations humaines, l'environnement de plus en plus concurrentiel contraint les entreprises à relever de nombreux défis, qu'ils soient du domaine de l'innovation (stimuler la créativité, améliorer la réactivité), de l'économie (produire plus vite et moins cher, augmenter la rentabilité et les marges) ou de la qualité de service (mieux répondre aux attentes des clients).

Face à ces défis, l'organisation traditionnelle pyramidale a montré ses limites : organisation orientée « activité » et non pas « client », des services souvent cloisonnés, voire étanches, des projets qui dérapent, gérés en séquence, dans l'ignorance des contraintes propres à chaque acteur et parfois l'oubli du client (figure 1).

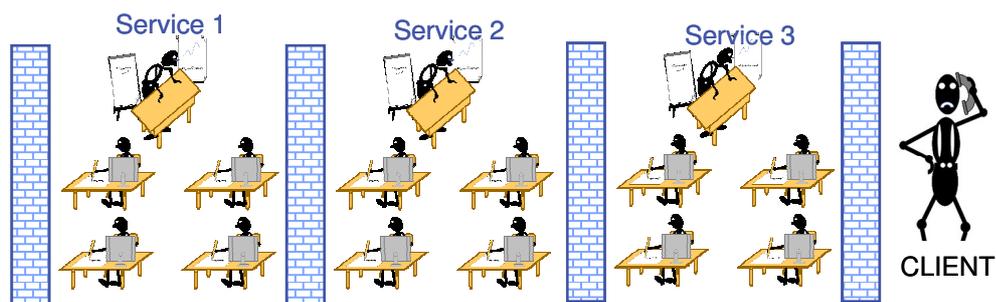


Figure 1 : organisation traditionnelle cloisonnée

Certaines entreprises ont donc choisi de renforcer leur organisation et fait évoluer leurs pratiques managériales en introduisant le concept de « management **par** projet ». Ce mode de fonctionnement conduit à faire travailler ensemble et de façon coordonnée des ressources de différents métiers et différents services ou entités de l'entreprise pour atteindre un même objectif. S'il est parfaitement maîtrisé, ce mode de fonctionnement entraîne un décroisement des services, une optimisation de la gestion des ressources, l'augmentation de leur motivation et de leur créativité, le raccourcissement des délais.

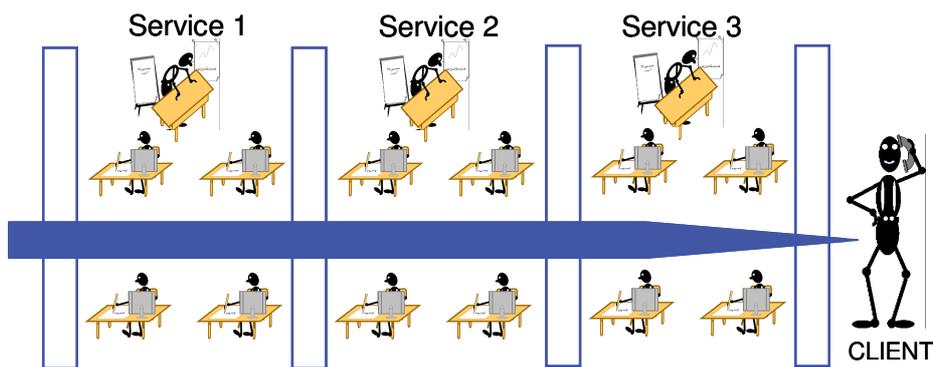


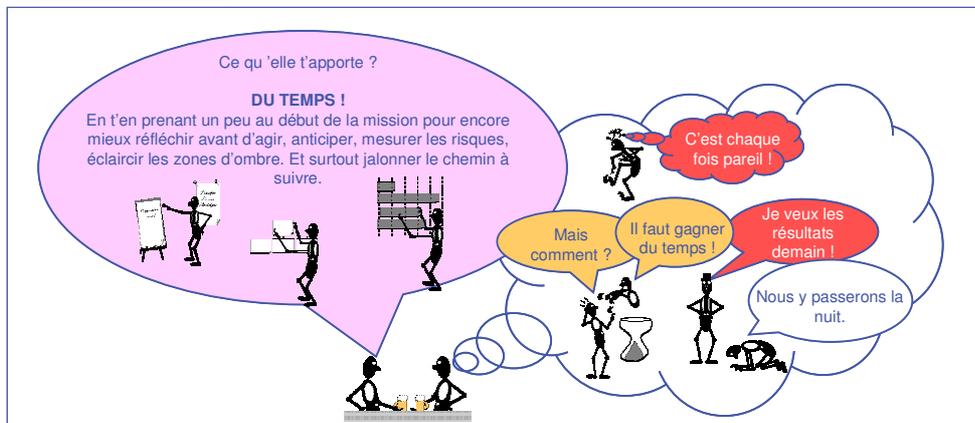
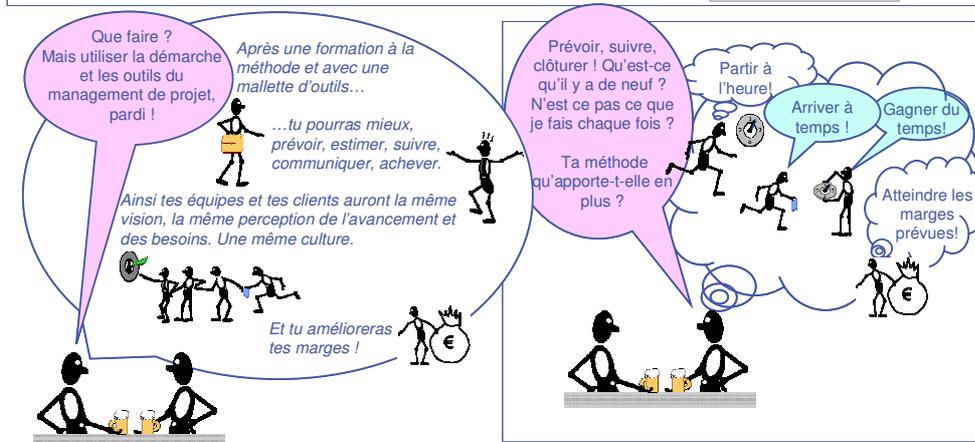
Figure 2 : L'action transversale du management de projet

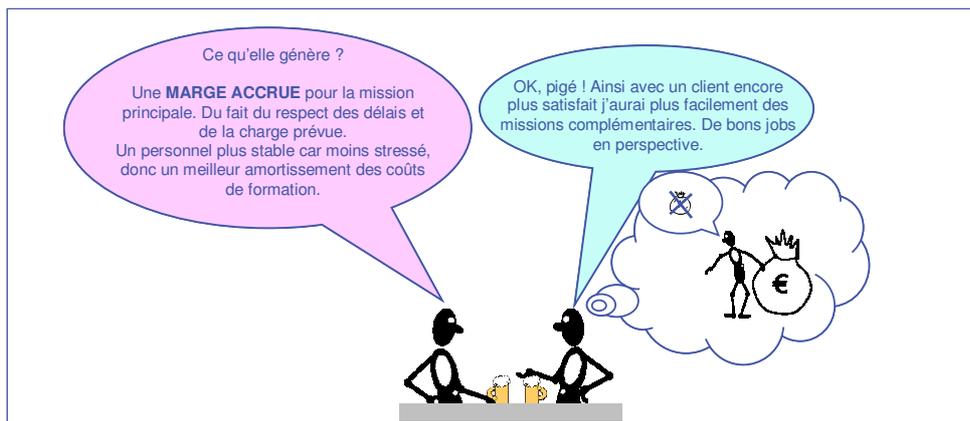
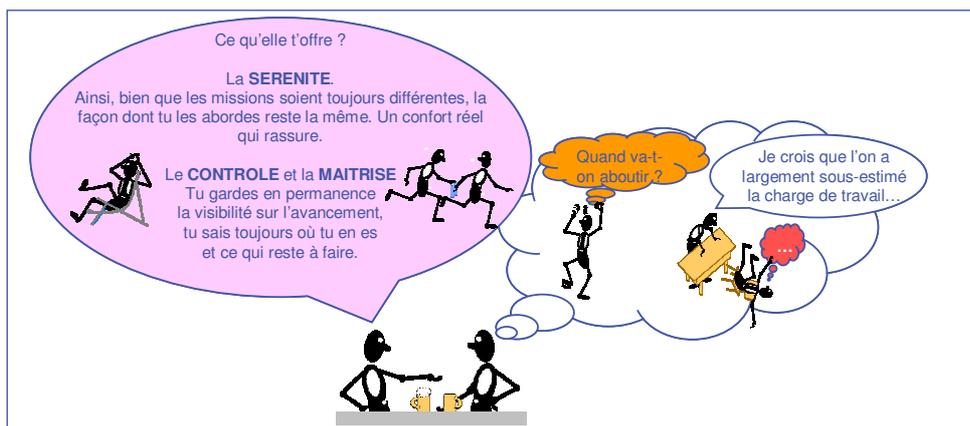
Par là même, ce type de fonctionnement favorise la réponse aux défis de l'entreprise que nous avons énoncés plus haut.

S'agit-il donc du remède miracle qu'il suffit de prescrire pour guérir tous les maux ?

La réponse n'est pas si simple. D'abord parce que bien des entreprises, en dehors de celles d'ingénierie, n'ont pas vocation à conduire des projets. Ensuite, ceci impose une culture commune et une adhésion à ce modèle de fonctionnement, non seulement de la part des chefs de projet mais aussi des Responsables de services ou entités de l'entreprise. Ces derniers devront, sans pénaliser leur service et l'organisation en place, favoriser ces opérations transversales que sont les projets. Un challenge qui induit que « décider le management **par** projet », n'appartient qu'à la direction. Une direction qui devra veiller à la bonne articulation de ce mode de fonctionnement avec l'organisation en place, qu'elle soit par activité, Business Unit, ou géographique.

**Un management de projet indissociable du management par projet**





Cette bande dessinée nous conduit à l'objectif de ce livre qui est de fournir un guide méthodologique permettant la mise en place d'un management **par** projet efficace qui s'appuie sur un management **de** projet pragmatique.