

**Dossier :**

# Panorama du Management de Projet

*Pratiques et perceptions relatives au management de projet*



**Gotcha Abaïadze**

*Economiste, Mastère ITMP (ESIEE), Chef de Projet  
Systèmes d'Information*

**Henry Roux de Bézieux**

*Ingénieur EPF-Z, DEA Formation des Adultes,  
Consultant en Management*

© Octobre 2004

# Table de matières :

<b>Objectifs</b>	Réaliser un panorama des acteurs et pratiques du management de projet en France.	3
<b>Constats Clefs</b>		4
<b>Constat N° 1</b>	La notion de projet : Associée à la “planification” et à “l’informatique”	5
<b>Constat N° 2</b>	Le pilotage des projets : Souvent géré à la “TITANIC” (arrêts, modifications impossibles)	6
<b>Constat N° 3</b>	Le professionnalisme : Ni vraiment compris, ni vraiment valorisé.	7
<b>Constat N° 4</b>	Le métier de Chef de Projet : Vers un nouveau paradigme ?	8
<b>Constat N° 5</b>	Les structures : Culture projet et logique hiérarchique peinent à s’intégrer.	9
<b>Constat N° 6</b>	L’échec : Un grand absent qui s’invite (trop) souvent.	10
<b>Constat N° 7</b>	Les controverses : Elles s’évacuent par le haut	11
<b>Constat N° 8</b>	Les priorités : Le relationnel et la maîtrise des portefeuilles de projets	12
<b>Constat N° 9</b>	Le management de projet en France : Un paysage éclaté	13
<b>Constat N° 10</b>	Le recherche : Cette grande absente...	14
<b>Conclusions</b>	Des opportunités, mais y a-t-il quelqu’un pour les saisir ?	15
<b>Annexes :</b>		16
	1. Liste des entreprises rencontrées.	
	2. Méthodologie de l’enquête.	
	3. Questions type pour les entretiens.	
	4. Synthèse en anglais – Key findings.	



# Objectifs

**Le management de projet en France, qu'en sait-on réellement ? Chacun dispose d'un fragment de la carte, mais qui est en mesure d'en recoller les morceaux ? C'est afin de clarifier le paysage qu'un panorama des pratiques et perceptions relatives au management de projet a été réalisé pendant l'été 2004.**

## • Pourquoi réaliser ce panorama ?

Ce panorama répond à la question "où en sont les entreprises françaises dans l'assimilation des outils et techniques de management de projet ?". Il s'agissait de tenter un état des lieux pour orienter les réflexions futures.

Comme on le verra dans le corps du texte, le management de projet donne lieu à des réflexions méthodologiques plus nombreuses que les réflexions stratégiques. Il s'agissait de pouvoir alimenter une réelle prospective sur ce thème.

## • A qui est destiné ce panorama ?

A ceux qui s'intéressent au management de projet non pas sous l'angle de ses *techniques* ; mais de son émergence en tant que mouvement de pensée dont les entreprises se réclament volontiers et qui structure une partie de leurs pratiques.

## • Qui a réalisé ce panorama ?

Ce panorama a été réalisé par Gotcha Abaïadze et Henry Roux de Bézieux dans le cadre d'une équipe informelle de spécialistes du management de projet composée Stefan Csoz, Stephanie Feng-Chong, Krys Markowski, Alain Sezen. Le port d'attache de cette équipe : le Mastère Innovation Technologique et Management de Projet (ITMP) de l'ESIEE en région parisienne.

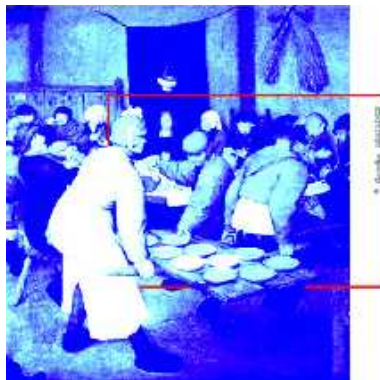
Ont par ailleurs contribué à la réalisation de ce panorama plus d'une vingtaine d'entreprises et d'institutions dont la liste est en annexe.

## • Que trouvera-t-on dans ce panorama ?

Un état des lieux sous forme de dix constats relatifs aux pratiques de management de projet dans les entreprises françaises.

## • Quelles sont les perspectives ultérieures ?

Elargir ce travail vers une vision plus détaillée des différents secteurs d'activité (sociétés tournées vers le marketing, sociétés technologiques, automobile, aérospatiale, informatique, etc.). Présenter les différentes filières de formation et de recherche dans ce domaine.



# Constats Clefs

## 1. La notion de projet : Associée à la “planification” et à “l’informatique”.

Le mot “projet” est généralement associé aux mots planification et informatique.

La plupart des acteurs n’envisagent ni l’existence ni l’utilité d’autres dimensions du management de et par projet. Quand à la systémique, elle est totalement méconnue.

## 2. Le pilotage de projets : Souvent gérés à la « TITANIC » (arrêts et modifications impossibles).

La plupart des interlocuteurs mentionnent la difficulté à modifier ou arrêter des projets déjà lancés. Ils parlent de « déterminisme du projet » qui fait qu’une fois que c’est décidé, on tâche de s’exécuter jusqu’au bout sans remise en cause.

## 3. Le professionnalisme : Ni vraiment compris, ni vraiment valorisé.

S’il y a de toute évidence de nombreux professionnels qui ont une bonne expérience projet (SSII, chefs de projet, entrepreneurs) les entreprises par contre semblent n’accorder de la valeur et n’acheter que les produits finis (un développement logiciel, etc.) et non pas l’expertise nécessaire pour y arriver.

## 4. Le métier de Chef de Projet : Vers un nouveau paradigme ?

Le poste de Chef de Projet représentait encore récemment une perspective bien réelle et désirable d’évolution pour tous les membres de l’équipe projet. Aujourd’hui, on se demande si tout le monde est fait pour ce type d’activité ?

On tâtonne pour la formation des chefs de projets... Est-ce le frémissement d’un nouveau paradigme ?

## 5. Les structures : Culture projet et logique hiérarchique peinent à s’intégrer.

Malgré les organigrammes matriciels, le conflit entre culture projet et culture hiérarchique dure encore dans nombre de structures. Qui disposera des ressources les plus rares ? Comment allouer son temps entre projets concurrents ? Quels processus RH pour le recrutement des équipes projets et leur réaffectation sur le terrain ? Les entreprises cherchent encore à articuler ces deux logiques complémentaires mais opposées.

## 6. Les échecs : Un grand absent qui s’invite (trop) souvent.

Selon nos interlocuteurs, les projets connaissent très peu d’échecs. Etonnant, quand on sait que les études indépendantes (par exemple Standish Group) constatent que peu de projets se terminent en temps, en heure et avec un bon niveau de satisfaction des utilisateurs / clients.

## 7. Les controverses : Elles s’évacuent par le haut.

Les chefs de projets perçoivent généralement des problèmes et des controverses en matière de management de projet. Alors que leurs dirigeants semblent

méconnaître ce qui pourrait prêter à débat : selon eux, tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes.

## 8. Les priorités : le relationnel et la maîtrise de portefeuilles de projet.

Au fur et à mesure que les entreprises sont sensibilisées aux techniques de gestion de projet, leur attention se tourne vers deux nouvelles priorités qu’elles ne savent pas à ce jour bien gérer : le relationnel et la maîtrise des portefeuilles de projet.

## 9. Le management de projet en France : Un paysage éclaté.

En dehors de trois poids lourds axés sur la propagation de leurs méthodologies (AFITEP, AFNOR, PMI), les acteurs français du management de projet sont éparpillés dans de nombreuses entités relativement peu maillées.

## 10. Le recherche : Cette grande absente.

Bien qu’ils expriment de l’intérêt intellectuel à l’idée de mailler recherche, conseil et formation, les personnes interviewées, mêmes dans les grandes organisations méconnaissent le monde de la recherche et n’ont pas de représentations des bénéfices qu’ils pourraient en retirer.



## La notion de projet : Associé à la “planification” et à “l’informatique”

### Constat N° 1

**La vaste majorité des acteurs associe le mot “projet” à la planification et à l’informatique. Ils n’envisagent pas qu’il puisse y avoir d’autres dimensions dans la conduite de projet, dont ils ne soupçonnent ni l’existence, ni l’utilité.**

La plupart des personnes interviewées ont spontanément pensé qu’on allait leur parler planification et informatique parce qu’on parlait projet. Les notions “d’intégration du projet dans son environnement”, de “stratégie relationnelle” ou de “systémique” leur sont généralement étrangères.

Cette situation a plusieurs conséquences :

- D’une part il y a des secteurs entiers (projets marketing, export, start-up, etc.) qui échappent partiellement à la logique projet parce que les gens considèrent que la “planification” et “l’informatique” n’y ont pas leur place.
- D’autre part, le management de projet jouit d’une image souvent rébarbative. Planifier, ce n’est ni drôle, ni valorisant.

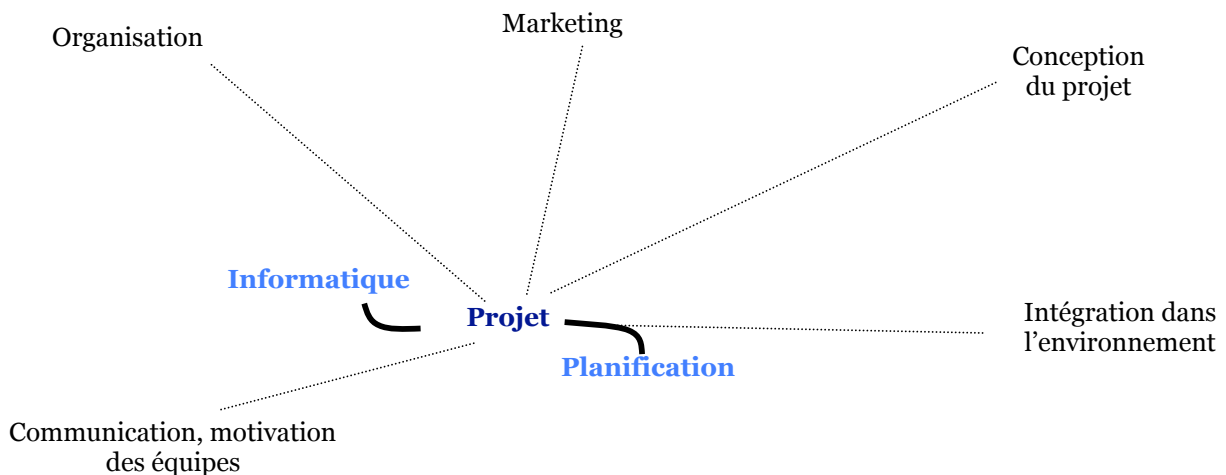
En guise d’exemple, ce changement d’organisation chez un ténor de la grande distribution. Le passage à une organisation matricielle dans les hypermarchés a été géré au mépris des règles de base du management de projet. Le résultat a été au rendez-vous : un échec.

Puisqu’il s’agissait d’un projet “RH” (et pas “informatique”) personne ne pensa à utiliser une logique projet ...

Le management de projet est donc loin d’avoir atteint l’ensemble de ses cibles naturelles.

Son positionnement actuel, peut-être inspiré par les méthodologies les plus en vogue le conduit à être refusé par des professionnels qui pourtant pourraient en bénéficier.

*Mots clefs associés à la notion de projet dans les schémas mentaux des personnes interviewées :*



## Le pilotage des projets : Souvent géré à la « TITANIC » (arrêts et modifications impossibles)

### Constat N° 2

**La plupart des interlocuteurs mentionnent la difficulté à modifier ou arrêter des projets déjà lancés. Ils parlent de « déterminisme du projet » qui fait qu'une fois que c'est décidé, on tâche de s'exécuter jusqu'au bout sans remise en cause.**

Plusieurs sociétés mentionnent une approche à la "Titanic" de la gestion de projet. "Théoriquement le produit sera insubmersible, normalement il ne devrait pas y avoir d'icebergs". Une fois le projet lancé, on manque de souplesse pour modifier sa trajectoire. Ceci semblerait être d'autant plus vrai que le projet est gros, politisé et porteur d'enjeux stratégiques.

Ce mode de gestion semble être conditionné par un ensemble de facteurs :

- Manque des critères précis pour qualifier l'échec, total ou partiel.
- Engagement fort, verrouillé contractuellement, vis-à-vis des prestataires, employés sur le projet.
- Cultures d'entreprises axées sur le top-down, excluant les remises en cause.
- Difficultés de communication entre les acteurs, et notamment déficit de communication remontante.

Ce mode de gestion de projet entraîne :

- La poursuite de projets voués à l'échec bien au-delà du moment de prise de conscience de leur impossibilité (TGV allemand, etc.).
- L'aboutissement de projets dont les livrables sont en partie décalés par rapport aux attentes des utilisateurs et clients.
- Des difficultés contractuelles : il est impossible de se rétracter vis-à-vis des partenaires et sous traitants. On parle de la « dictature » de prestataires.

Cette situation est porteuse d'opportunités, puisque elle montre que la qualité des projets (livrables, etc.) est bien souvent perfectible. Mais l'amélioration semble impossible sans remises en causes. Celle des constructions juridiques entre partenaires. Celle des mentalités puisque la gestion "à la Titanic" n'a pas que des inconvénients. Tant que le bateau n'a pas coulé, on peut le croire insubmersible ...



## **Le professionnalisme : Ni vraiment compris, ni vraiment valorisé.**

### **Constat N° 3**

**De toute évidence les entreprises recrutent et emploient de nombreux professionnels du management de projet (chefs de projet, mais aussi chargés de missions, concepteur d'affaire, pilotes de changement, chefs de produits, etc.). Mais si elles accordent de la valeur aux livrables des projets (ce qu'ils produisent) cela semble bien souvent être au mépris de l'expertise nécessaire pour les produire.**

Les entreprises rencontrées achètent principalement des compétences toutes faites (chefs de projets expérimentés, consultants qui sont censés savoir faire, etc.).

Par contre, les entreprises rencontrées n'achètent peu ou pas de formation et de conseil en rapport avec le management de projet, au delà de petits stages courts de niveau introduction de quelques jours.

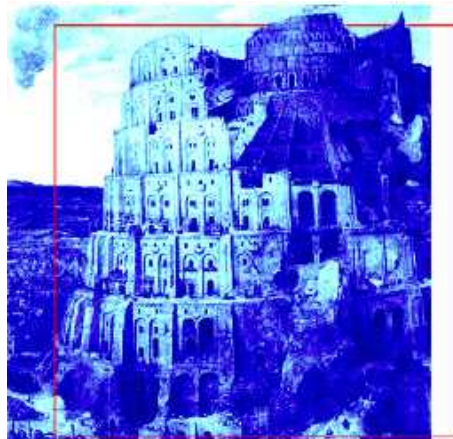
Elles ne développent pas à ce jour de cursus cohérent de développement des compétences dans ce domaine. Peu d'intégration de ce domaine dans la gestion des carrières. Rien de comparable à ce qui existe souvent pour d'autres fonctions.

Les critères d'évaluation de la compétence sont généralement sommaire. On ne cherche pas non plus à développer ce type de compétence et les mécanismes dans ce domaine sont assez primitifs.

A celui qui a réussi un petit projet, on confiera un grand...

“Impossible de normer ces compétences”, affirment les RH. “Un bon chef de projet, c'est quelqu'un qui a du relationnel, qui sait communiquer, naviguer les jeux politiques, etc. Ces choses ne s'apprennent que sur le terrain et on ne pourrait donc pas les enseigner”. S'agit-il toutefois d'une raison ou d'un alibi ?

Nuance à ce tableau : le management de projet commence à être pris au sérieux par différentes grandes écoles et universités. On voit donc fleurir des cursus spécialisés (mastères, etc.) qui cherchent à garantir un minimum de professionnalisme.



## Le métier de Chef de Projet : Vers un nouveau paradigme ?

### Constat N° 4

**Le poste de Chef de Projet était encore récemment attractif pour les membres des équipes projet. Aujourd'hui, on se demande si tout le monde est fait pour ce type d'activité ? On tâtonne pour la formation des chefs de projets... Est-ce le frémissement d'un nouveau paradigme ?**

Beaucoup d'interlocuteurs rencontrés souhaiteraient que la sélection des chefs de projet se fasse sur des critères autres que purement techniques. Quelques organisations par exemple ne promeuvent que les personnes qui ont fait leurs preuves dans leur domaine de technicité. L'expérience est ainsi privilégiée. L'évolution vers le métier de Chef de Projet demeure ancrée dans les mentalités comme un espèce de couronnement de la compétence.

Mais le métier de Chef de Projet vit actuellement une transformation profonde. La réalité de l'entreprise a modifié sa nature - il a moins de pouvoir qu'auparavant, les décisions importantes sont prises à un niveau supérieur. Il a moins de visibilité sur les disponibilités des ressources et budgets (à cause du multi - projets), donc moins de poids stratégique.

Cette situation qui n'est pas encore stabilisée peut avoir de multiples conséquences potentielles :

- Perte d'attractivité de la fonction Chef de Projet qui ne serait plus systématiquement visée, et qui se retrouverait en concurrence avec d'autres voies d'évolutions professionnelles dans les organisations.
- Professionnalisation du métier de Chef de Projet qui accompagne l'émergence de méthodologies plus cadrées, de filières de formation mieux établies.
- Rééquilibrage des rôles stratégiques entre sponsors, directions d'entreprise et chefs de projet.

Aujourd'hui (2005), la situation ne semble toutefois pas stabilisée et les évolutions pourraient se faire dans de multiples sens. S'agit-il de l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion de carrière ?





## Les structures : Culture projet et la logique hiérarchique peinent à s'intégrer.

### Constat N° 5

**Malgré les organigrammes matriciels (où à cause d'eux ?), le conflit entre culture projet et culture hiérarchique perdure. Qui disposera des ressources les plus rares ? Comment allouer son temps entre projets concurrents ? Quels processus RH pour le recrutement des équipes projets et leur réaffectation sur le terrain ? Les entreprises cherchent encore à articuler ces deux logiques complémentaires, mais opposées.**

La controverse entre « logique projet » et « logique hiérarchique » n'est pas qu'une question d'état d'esprit. Elle affecte directement la motivation des équipes projets. C'est le cas lorsque les tâches de gestionnaire sont plus valorisées que celles de chef de projet. Lorsque les projets sont mis au service d'intérêts individuels pour servir une carrière ou se positionner en vue d'une place à prendre... Lorsque les RH ne suivent pas, laissant sur le carreau pendant plusieurs mois les membres des équipes projet après la fin de ceux-ci.

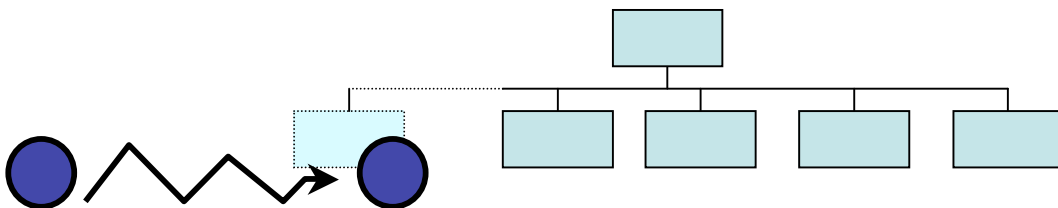
Plusieurs entreprises font état d'une tension permanente entre ces deux logiques. L'investissement des personnes dans les projets en pâtit vraisemblablement. L'efficacité des projets.

La focalisation étroite sur les méthodologies de conduite de projet contribue vraisemblablement à cette situation. On s'embourbe dans les détails là où il faudrait prendre de l'altitude et mettre l'environnement – et notamment les RH (processus de rémunération, d'évaluation, de management, d'affectation des collaborateurs, de promotion et de gestion de carrière, etc.) – en adéquation avec la culture projet.

Faut-il en conclure que les approches (comme l'organisation matricielle) destinées à intégrer ces deux logiques complémentaires n'ont pas suffisamment joué leur rôle ?

Faut-il abandonner ces approches pour aller vers d'autres horizons ?

*Le projet et la logique hiérarchique: Comment les intégrer ?*



## L'échec : Un grand absent qui s'invite (trop) souvent

### Constat N° 6

**Selon nos interlocuteurs, les projets connaissent très peu d'échecs. Étonnant, quand on sait que les études indépendantes (par exemple Standish Group) constatent que peu de projets se terminent en temps, en heure et avec un bon niveau de satisfaction des utilisateurs / clients.**

*“Un échec ? Depuis 10 ans que j'occupe ces fonctions... Heuh... Non, il n'y en a pas eu !”.* Les projets sont globalement considérés comme des succès pour peu que les budgets, les délais et ou les spécifications aient été approximativement tenus. On s'autorise de grandes libertés, par exemple pour re-planifier et re-budgéter plusieurs fois en cours de route. Ou pour traiter par le mépris les utilisateurs qui ne sont qu'à moitié satisfaits ... Tant qu'un projet n'a pas été « tué » (tué), il est donc considéré comme réussi.

Autant dire que l'échec est officiellement rare, quelles que soient les circonstances. Dans certains secteurs (administration), on enterme même les projets sans jamais annoncer qu'ils sont vraiment finis,

ni jamais rendre de compte à aucun commanditaire.

Cette situation s'accompagne d'un grand flou. Qu'est-ce qui caractérise vraiment une réussite ? Un échec ? Nul ne le sait. Dommage, puisque la non-reconnaissance des échecs entraîne vraisemblablement un manque de capitalisation sur les projets. Les projets suivants n'utiliseront pas les apprentissages des projets précédents. Est-ce une façon de se protéger contre les remises en cause ? D'éviter de pointer les déficits de compétences, etc. ?

L'échec est un invité encombrant dont on évite soigneusement de parler. Dommage puisque certains indices laissent croire qu'il s'invite plus que de raison.



## Les controverses : Elles s'évacuent par le haut

### Constat N° 7

**Les chefs de projets perçoivent généralement quelques problèmes en matière de management de projet. De leur point de vue, il y a matière à controverse. Alors que leurs dirigeants semblent (volontairement ?) méconnaître ce qui pourrait prêter à débat. Selon eux, tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes.**

Les personnes proches du terrain sont assez candides dans leur appréciation de la situation. Ils signalent spontanément des dérives, problèmes et controverses, et notamment :

- les projets en retard, les projets dont la feuille de route est ajustée au fur et à mesure pour qu'ils aient l'air "dans les temps et dans les délais".
- Les difficultés de communication au sein des équipes projets et entre celles-ci et leur environnement.
- Les difficultés d'intégration de la logique projet avec les structures hiérarchiques traditionnelles.
- Les difficultés de répondre aux besoins des utilisateurs et aux cahiers des charges.
- Etc.

A l'opposé, les niveaux hiérarchiques supérieurs sont assez unanimes à prétendre que leurs projets se font "en temps, en heure et en budget", qu'ils répondent aux besoins initiaux, qu'ils n'y a pas d'échecs, qu'ils n'identifient pas de controverses dans ce domaine.

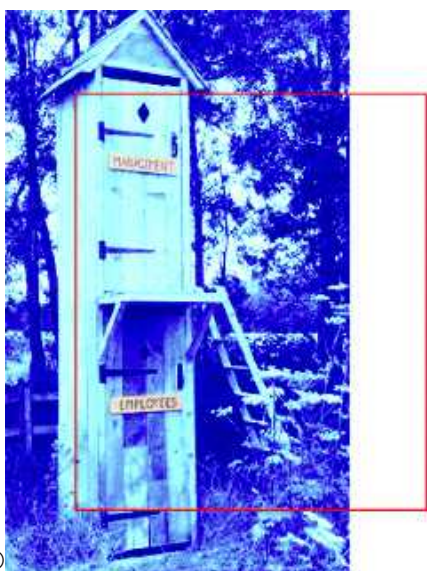
Pourquoi ce décalage ? On peut formuler plusieurs hypothèses :

- Dénis de la part des dirigeants qui ne laissent pas remonter l'information, positivement à outrance...
- Manque de connaissances et de points de repère des dirigeants qui n'ont sous les yeux aucune alternative.
- Optimisme de façade dû au contexte de l'interview et uniquement destiné aux intervieweurs.
- Attitude plus "politique" des personnes de niveau hiérarchique supérieur, qui entraîne un relatif désintérêt pour la dimension factuelle des choses.

En conséquence, le niveau hiérarchique qui est conscient des améliorations possibles (chefs de projet) ne dispose ni du pouvoir ni des budgets pour lancer les chantiers d'amélioration.

Cette relative incompréhension des décideurs laisse-t-elle des portes ouvertes pour développer le professionnalisme ? Améliorer la hauteur de vue stratégique ?

Sans débat, le progrès se fait rare.



## Les priorités : Le relationnel et la maîtrise des portefeuilles de projets.

### Constat N° 8

**Au fur et à mesure que les entreprises sont sensibilisées aux techniques de gestion de projet, leur attention se tourne vers deux nouvelles priorités qu'elles ne savent pas encore bien gérer : le relationnel et la maîtrise des portefeuilles de projet.**

Quels sont les thèmes émergents, les besoins inassouvis, les priorités pour l'avenir ? Deux d'entre elles ressortent très fort :

- Le relationnel est unanimement mentionné par les chefs de projets. Il n'a généralement pas fait partie de leur formation. Les outils actuels comme ceux de PMI (PMBOK) sont exclusivement dirigés vers la dimension organisationnelle de la communication (planification, documentation, etc.). Mais ce domaine contribue de façon importante à la réussite des projets ainsi qu'à la gestion du stress des équipes. Il est donc considéré essentiel même si la plupart des interlocuteurs ne savent pas trop comment l'aborder (Sociologie des organisations ? Psychologie ? Psychanalyse ?).

- La maîtrise de portefeuilles de projets. Comme on peut s'y attendre, c'est au niveau des dirigeants qu'on se préoccupe de ce thème. La plupart d'entre eux se soucient notamment des interférences entre leurs multiples projets, des points de blocage dus à la sollicitation excessive des mêmes ressources, du maintien d'un cap stratégique cohérent face à la multiplicité des projets qui tendent à tirer l'entreprise dans tous les sens. Aucun d'entre eux n'a mentionné l'existence dans son environnement d'outils réellement performants sur ce thème.

Voilà qui devrait réjouir les prestataires de services et les Directions de la Formation, puisque les offres sur ces deux thèmes sont faibles.



## Le management de projet en France : Un paysage éclaté

### Constat N° 9

**En dehors de trois poids lourds axés sur la propagation de leurs méthodologies (AFITEP, AFNOR, PMI), les acteurs français du management de projet sont éparpillés dans de nombreuses entités relativement peu maillées.**

Associations diverses (École de management de projet, DSDM, ...), centres d'enseignement (Mastères, etc.), centre de recherche (Polytechnique, École des Mines, ...), prestataires de service (consultants, formateurs, ...) : il existe un grand nombre d'acteurs, mais aucun ne jouit d'une forte visibilité. Ils sont généralement peu connus des entreprises qui n'ont que de petits réseaux dans ce domaine.

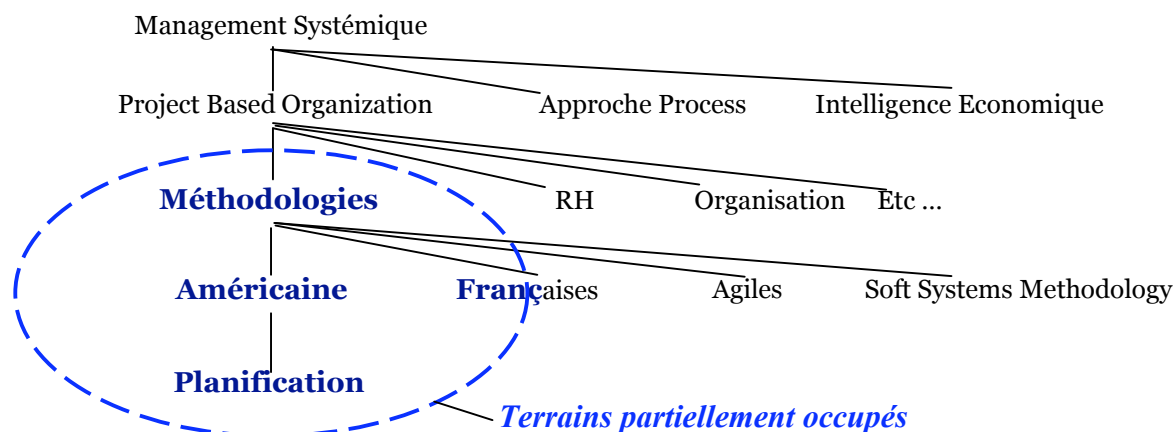
De surcroît, les professionnels eux-mêmes semblent n'avoir que des réseaux relativement étroits, souvent axés sur leurs écoles d'appartenance.

Les quelques poids lourds du secteur ne jouissent pas d'une grande visibilité (AFITEP, AFNOR, PMI).

Leur action se concentre par ailleurs essentiellement à la méthodologie de conduite de projet.

Ce paysage qu'on peut qualifier "d'éclaté" offre peu de stimulations, d'enrichissements, d'occasions de débat et de controverse. Par ailleurs, si le terrain méthodologique est relativement occupé, il en est d'autres comme le terrain stratégique du management *par* projet, des Project Based Organisations ou de la conception de projets qui semblent relativement déserts.

Quelle hauteur de vue pour aborder le management de et par projet ?



## La recherche : Cette grande absente ...

### Constat N° 10

**Bien qu'ils expriment de l'intérêt intellectuel à l'idée de mailler recherche, conseil et formation, les personnes interviewées, même dans les grandes organisations méconnaissent le monde de la recherche et n'ont pas de représentations des bénéfices qu'ils pourraient en retirer.**

Les interlocuteurs du monde de l'entreprise (sociétés, consultants), font état de très peu de liens avec le monde de la recherche. Utilisent-ils les services de chercheurs ? Non. Sont-ils au courant des recherches contemporaines sur le management par projet ? Seuls deux ou trois consultants en ont une idée superficielle. Lisent-ils les revues et livres où ces recherches sont publiées ? Très peu. Savent-ils quelles universités, quelles équipes travaillent sur ce thème ? La plupart du temps non.

Un seul contre-exemple pour nuancer ces propos : la RATP qui finance des thèses sur des sujets qui l'intéressent en rapport avec les projets de transports urbains.

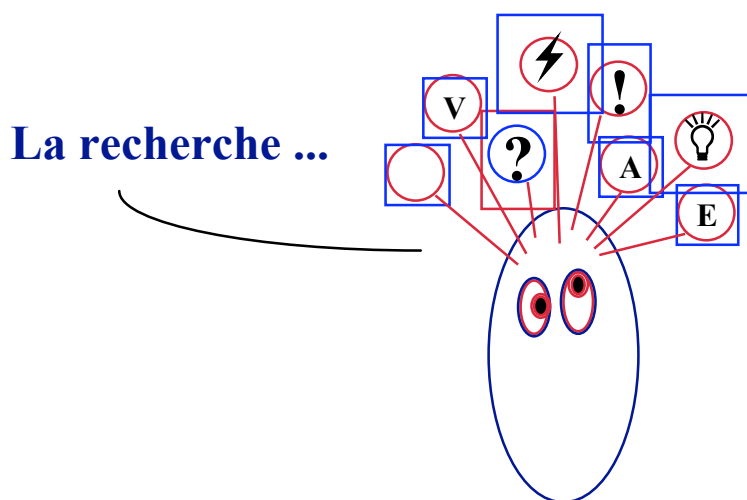
Les rares liens constatés entre recherche et entreprises émanent du monde du conseil où l'on se

préoccupe un peu plus, semble-t-il de l'état d'art.

Cette situation étonne lorsqu'on la compare avec celle de quelques un de nos voisins. La recherche, le conseil et la formation n'y sont pas si cloisonnés.

Faut-il pointer une dérive bien franco-française ? Dénoncer un cloisonnement des personnes qui doit bien résulter d'un cloisonnement des mentalités ?

Peut-on voir dans ce constat une opportunités pour les intervenants de demain. Aux déboires des métiers de conseil, faut-il opposer une nouvelle logique, celle du consultant – formateur – chercheur telle qu'on peut la voir émerger dans les pays du Nord ?



# Conclusions

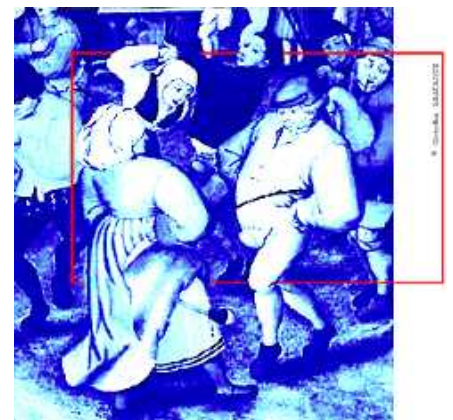
## L'opérationnel relègue le stratégique en arrière-plan

Du management de projet, les personnes rencontrées semblent ne retenir que quelques aspects techniques. La planification par exemple est certes rébarbative, mais concrète. Elle est partiellement rentrée dans les mœurs. Et même ceux qui ne la pratiquent pas l'associent clairement au management de projet.

Par contre, les thèmes plus stratégiques et plus orientés vers la culture d'entreprise ne sont ni connus ni pris en compte par la vaste majorité des personnes rencontrées : le relationnel, le management *par* projet, le rôle du Chef de Projet, l'interaction avec les structures hiérarchiques, la place des projets dans la stratégie, etc.

Dans ce pays qui s'enorgueillit de la richesse de sa culture, la culture de l'action, du projet et du terrain est un non - sujet. A quoi bon s'y pencher ? S'y intéresser ? Réfléchir en ce sens ?

Face à ce primat de l'opérationnel, on comprend mieux que la recherche n'ait guère de place dans le paysage du management de et par projet.



## Des opportunités, certes. Mais y a-t-il quelqu'un pour les saisir ?

Développement d'une approche plus stratégique du management de projet... Création de réelles filières... Intégration dans les plans de carrière... Appropriation du méthodes par l'ensemble des professions qui les méconnaissent... Maillage des acteurs entre eux... Maillage de la recherche avec le conseil et la formation... Professionnalisation du métier de Chef de Projet et création de réelles filières de formation et de promotion... Développement d'un management de projet *à la française* plus souple, plus inventif, plus communicant que les techniques importées des Etats-Unis...

Ce panorama peut se lire comme un recueil d'opportunités.

Y a-t-il toutefois quelqu'un pour les saisir ?

Faut-il penser que la situation actuelle résulte des mentalités dominantes dans les institutions actuelles (Grandes Ecoles, Cabinets de Conseils, Instituts de recherche et de veille, etc.) ?

Faut-il imaginer que les enjeux colossaux du management de projet (économiques, culturels) ne tarderont pas à stimuler l'inventivité des acteurs en place ainsi que l'émergence de nouvelles structures ?

Il n'y a que l'histoire qui le dira.

## Annexe 1.

# Liste des entreprises rencontrées

Nous tenons à remercier les institutions et les personnes qui ont pris une part active dans l'élaboration du Panorama des Acteurs et des Pratiques de Management de projets :

<b>Industrie</b>	ARCELOR KODAK BOSCH
<b>Institutions Educatives</b>	ESIEE
<b>Secteur Public et Parapublic</b>	PREFECTURE DU NORD CCIP ADAE RATP
<b>Services</b>	GEOMOD AEROPORTS DE PARIS EXPRIMM BOUYGUES TELECOM CHRONOPOST SA GROUPAMA SOCIETE GENERAL QUO RIDGE IDRH DAAN PMB (BELGIQUE) PRICewaterhouseCOOPERS



## Annexe 2. Méthodologie de l'enquête.

### Les étapes de construction du panorama

La démarche suivante a été utilisée pour construire le panorama :

Construction d'un questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'un canevas des entretiens ... Check-liste de thèmes à aborder.</li> </ul>
Test et amélioration du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois premières entretiens ont permis de mieux cibler les thèmes ainsi que les interlocuteurs.</li> </ul>
Identification des cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des personnes / sources intéressantes selon deux critères:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt présumé de la rencontre (Web, Littérature, Réseaux individuels, etc.).</li> <li>- Accessibilité de la personne.</li> </ul> </li> </ul>
Prises de rendez-vous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs approches ont été testées :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande de rendez-vous par mail – approche étalé sur plusieurs semaines.</li> <li>- Prospection téléphonique Cold Call – Plus porteur que le précédent, mais fastidieux et complexe en raison des barrages et de la difficulté à cibler les bons interlocuteurs.</li> <li>- Prospection sur des annuaires professionnels, dont celui des anciens élèves de l'ESIEE – une approche qui a donné de bons résultats.</li> <li>- Contacts auprès des réseaux de chacun – l'approche la plus fructueuse.</li> </ul> </li> </ul>
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basés sur des questions ouvertes à partir d'une trame de fond identique pour tous.</li> <li>• Les questions étaient axées sur la découverte des pratiques et usages en matière de management de projet. (voir détail en Annexe 4).</li> </ul>
Documentations des interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification et catégorisation dans une base de données EXCEL.</li> </ul>
Analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des entretiens selon la matrice constats / risques / opportunités / axes directeurs.</li> </ul>

## Critique de la méthodologie

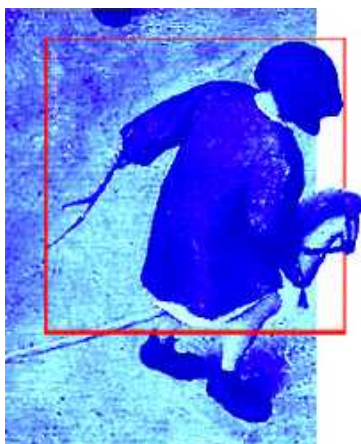
Comme tout projet de recherche qui doit s'insérer dans d'étroites limites de temps et de moyens, celui-ci porte le flanc à la critique, et notamment pour les raisons suivantes :

- Faible nombre d'entretiens (22 entreprises et organisations, une trentaine d'entretiens). De ce fait, les conditions pour exploiter des entretiens sur le plan quantitatif (courbes de tendances, camemberts...) n'ont pas été réunies.
- Répartition non représentative des secteurs d'activité.
  - Impossible par exemple d'interviewer des représentants du secteur automobile.
  - Certains secteurs n'ont été qu'effleurés (un seul interview dans la fonction publique, deux seulement dans des Chambres de Commerce et d'Industrie (Paris)). D'autres secteurs d'activité ont été entièrement laissés de côté (PME – PMI, institutions éducatives (Grandes Ecoles, etc.), secteur de la recherche).
- Surpondération de personnes « sensibilisées » au thème du management de projet. Ceci est dû au recrutement de nombre de ces personnes dans les réseaux directs et indirects des enquêteurs, souvent en rapport avec le management de projet.
- Entretiens semi directifs en face à face. Certaines réponses peuvent de ce fait être pipées « pour faire plaisir », « pour se protéger d'un thème sensible », ou tout simplement parce que l'intervieweur a insisté plus particulièrement sur tel aspect des choses, etc.
- Peu de croisements possibles entre ce qui a été dit dans les entretiens et ce qu'on aurait pu observer sur le terrain. Dans quelques entreprises où il a été possible d'interviewer à la fois des dirigeants et des personnes de terrain, on a constaté que les dirigeants étaient systématiquement plus optimistes que les personnes de terrain.

## Conséquences sur les résultats

On peut émettre l'hypothèse que la façon de procéder a orienté les conclusions plutôt vers l'optimisme et vers des acteurs qui avaient une vision relativement plus évoluée du management de projet.

A ce titre, les constats ci-après ont valeur d'hypothèse plutôt que de certitude. Ce qui n'enlève rien à leur intérêt. Il est envisagé de compléter ultérieurement cette enquête afin d'améliorer sa qualité et sa fiabilité.



## Annexe 3.

# Questions type pour les entretiens

### **1. La personne**

- 1) Diplômes et formation projet.
- 2) Expérience professionnelle et dans la fonction.

### **2. La société**

- 1) Culture, organisation d'entreprise
- 2) Enjeux du management de projet pour l'institution.
- 3) Méthodologie de management de projet (techniques, communication, etc.).
- 4) Avantages / Inconvénients de la façon de gérer les projets.
- 5) Recrutement de compétences projet et critères.

### **3. Management de et par projet**

- 1) Analyse de la situation de marché Management de Projet.
- 2) Systèmes d'analyse et d'alerte par rapport aux pratiques de management.
- 3) Formation idéale pour conduire des projets.
- 4) Compétences nécessaires au management de projet.
- 5) Interactions entre les projets et le reste de la société : stratégie, RH, structures, etc.

### **4. Société <-> Recherche**

- 1) Thèmes de recherche, de préoccupation, de questionnement en rapport avec le management de projet.
- 2) Controverses management de projet.
- 2) Perception de la recherche, des universitaires ? Relations avec ces acteurs.

### **5. Entreprises<-> Prestataires**

- 1) Qualités recherchées chez les prestataires.
- 2) Types de prestations de conseil achetées / vendues et critères recherchés.
- 3) Motifs de satisfaction et d'insatisfaction vis-à-vis à des partenaires connus.
- 4) Agilité / dogmatisme des intervenants.

# Annexe 4.

## Synthèse en Anglais - Key Findings

### 1. The perceptions : Project management is associated with IT and planning.

In the minds of a large majority of interviewees, project management is only about planning ahead and IT. These people do not suspect that project management might have some other dimensions that could be of interest to their businesses or to them.

### 2. The “Titanic syndrome” seems to affect a large proportion of projects (“can’t stop, can’t change course”).

A large proportion of interviewees mentioned how difficult it is to stop large projects or change their course. It seems to them that some sort of fate (“doom” ?) operates by which things have to go their full course without any possible change once they have been decided.

### 3. Professionalism : Not really understood, not really valued.

There are large numbers of project management professionals in the field (project managers, IT specialists, business people, etc.). But few that have anything more than elementary training in that area. Besides, businesses value project deliverables rather than the expertise needed to deliver them.

### 4. The job of project managers : Towards a new paradigm ?

Up until recently, becoming a project manager was a desirable career step for members of project teams. Today, it is not so clear whether everybody is suited for the job. A few people start asking questions related to training and skills. Is this the onset of a new paradigm ?

### 5. Structures : Integrating project management with traditional hierarchical culture is troublesome.

Despite such fixes as matrix structures, project management culture still collides with the traditional hierarchical culture in organisations. What project will get scarce resources ? What HR processes to get team members on and off project assignments ? Businesses are still having trouble articulating these two ways of working.

### 6. Failure : The great hush-up.

Most players in the field declare that failures are rare. An astonishing finding in the light of more detailed studies (Standish Group, etc.). Some evidence suggests that deliverables, time tables and budgets are reworked so that projects can be made into successes.

### 7. Controversies : Why they just evaporate.

Project managers on the sample tend to perceive problems, issues and controversies in the area of project

management that are not recognised by the higher levels of management. According to these, everything runs smoothly and there’s nothing much to debate about.

### 8. Priorities: soft skills and project portfolios.

Once they start being comfortable with project management methodology, businesses identify two areas in which they need additional expertise: soft skills (communication, relationship, political skills) are demanded by project managers. Skills for the management of project portfolios are in demand by top management.

### 9. Project management in France : A fragmented landscape.

Beyond three large institutions that focus mainly of methodology, (AFITEP, AFNOR, PMI), the French actors in the field of project management are mostly in ignorance of each other and tend to have small and narrow networks in this area.

### 10. Research : Not recognised as a player in the field.

People do express intellectual interest at the idea of networking researchers, consultants and trainers ... But it soon filters that most project management professionals (apart from some consultants) know nothing of the world of research and have no representation of what the potential benefits of research could be.

