

Chapitre 2

Les relations des dirigeants aux projets de l'entreprise

Le cadre conflictuel de l'incertitude

L'accompagnement d'équipes dirigeantes confronte le consultant aux écueils rencontrés par l'entreprise dans sa relation à ses projets. Ces dysfonctionnements proviennent notamment du rapport conflictuel des hommes avec l'incertitude, pourtant inhérente au management de projet : si tous les contours du projet sont ou semblent connus d'avance, ce n'est plus un projet, mais un plan d'actions.

Tout projet nécessite donc non seulement de se placer en situation d'incertitude et de changement, mais aussi de maintenir ouvert un questionnement au-delà des réponses apportées en chemin, et parfois même de remettre en cause les conclusions antérieures en fonction des dernières découvertes. Cette nécessité se heurte à la recherche de maîtrise qui anime les organisations et leurs managers. Ceux-ci orientent plus volontiers leur énergie vers la réduction de

cette incertitude (conclure, savoir, répondre, décider) que vers son ouverture (laisser plusieurs options possibles, chercher, questionner, douter).

Certes, l'ingénierie du projet, la planification, les évaluations, les étapes de choix permettent de baliser le développement et de maîtriser une part de l'incertitude. Mais le processus de développement, s'il est conduit avec l'ouverture et la créativité requises, comporte de fait une part d'inconnu irréductible et nécessaire. Confrontée à cet inconnu, chaque entreprise développe ses modes particuliers de réactions de défense, engendrant les dysfonctionnements que nous allons analyser maintenant. Les situations décrites rendent compte des principaux symptômes observés.

Dysfonctionnements et pistes pour les surmonter

Les comportements des dirigeants de l'entreprise envers ses projets varient souvent d'un projet à l'autre et d'une étape à l'autre. Ils sont aussi influencés par les personnalités du groupe projet et la perception de l'environnement. Ces mouvements évolutifs font partie des épisodes « normaux » de la vie d'entreprise et du développement de projet. Nous en analyserons les excès et les dangers afin d'aider le lecteur à repérer les situations appelant une intervention corrective.

Parti pris

Symptôme et causes

Dans la situation de parti pris, le projet doit se réaliser à tout prix ou forcément selon le mode imaginé en amont en termes de choix de technologie, de partenariat ou de canal de distribution... Le chef de projet ne peut pas préconiser l'avortement ou la réorientation⁷

7. Ce cas concerne le parti pris de la direction de l'entreprise, plus encore que celui du chef de projet. Le sien est plus inhérent à son désir et aux enjeux narcissiques analysés plus haut, mais amendable par une vision stratégique plus globale, que l'on s'attendrait à trouver au moins chez la direction.

du projet : son évaluation et son avenir professionnels ne reposent que sur sa réussite à réaliser le projet et sa mise en conformité avec le chemin désiré.

Ce cas se présente souvent quand le décideur reproduit, parfois à son insu, une « *success story* » ou sa propre « expérience modèle », ou quand il réalise à travers le projet un objectif à fort enjeu personnel : c'est ainsi que cela doit être, mais cela ne peut se dire.

Quand il n'est pas assumé explicitement, le parti pris induit un dysfonctionnement du processus même de développement. Il laisse le projet s'élaborer comme si certaines options étaient ouvertes, alors qu'elles sont tacitement imposées. Bien sûr, dans la plupart des projets, certaines décisions sont prises en amont et certaines options imposées d'avance. Le dysfonctionnement n'existe que quand **ces décisions ou critères imposés ne sont pas énoncés comme tels** et que la mission de développement prétend inclure l'évaluation d'options en fait déjà tacitement arrêtées. Le manager doit alors se comporter comme un procureur qui instruirait seulement à charge ou à décharge : on connaît d'avance les conclusions à démontrer, alors que l'on prétend chercher une vérité encore incertaine.

À moins d'identifier ce biais et de le corriger, le projet se développe dans une sorte de C.Q.F.D. stérile. On a ce que l'on voulait, mais la preuve est faussée et son obtention a coûté un temps, une énergie et des moyens inutiles.

Orientations correctrices

Quand un tel fonctionnement apparaît, les managers du projet ont besoin que les dirigeants clarifient de nouveau les contours du projet en acceptant le process de développement et la recherche d'options alternatives ou bien en assumant leurs convictions, en explicitant leurs décisions et leurs *a priori*. Mais ce second cas suppose que les dirigeants puissent affronter la contradiction ou les questions des pairs ou des collaborateurs, et si besoin est, se justifier, convaincre ou imposer.

Le parti pris non assumé correspond souvent à un évitement de cette phase de contradiction interne et d'exploration des motifs et des éléments rationnels du projet. Parfois, le dirigeant de parti pris cherche à dissimuler des motifs ou des implications qu'il pressent conflictuels. Quelquefois, il suit une sorte d'intuition, de conviction ou de désir insistant en lui, dont il peine autant à se défaire qu'à les analyser. Ses intentions ne sont pas inavouables, mais il assume mal l'allure inspirée et autocratique de l'orientation qu'il induit inexorablement sans la dicter ouvertement.

Mieux vaut pourtant assumer ses choix, ses prérogatives et sa responsabilité dans certaines décisions, plutôt que de chercher à « faire dire » au projet ce qu'il ne dirait pas nécessairement ainsi. Car à force de peser sur la conduite du projet, de manipuler son manager, le dirigeant de parti pris se ferme nécessairement à certains éléments apportés. De manipulateur, il risque de devenir obnubilé et aveugle.

Quant au parti pris négatif contre le projet, il est parfois explicite. Il demande alors un protocole préalable : pourquoi et comment développer un projet sans le soutien hiérarchique ou d'acteurs clés. Le plus souvent, il sera repérable dans des conduites ambivalentes (voir p. 41).

Manque d'ambition, d'imagination ou de volontarisme

Symptôme et causes

Cette situation est l'inverse du parti pris, mais aussi du fameux « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait* » (Mark Twain). Elle s'avère très pénalisante quand le projet est difficile à évaluer, car sans référence. Par exemple : le marché est à créer ou les avantages du projet ne peuvent être « éprouvés » par la cible que *via* l'expérimentation.

Sa conduite suppose à la fois un pari et une anticipation de la situation après lancement. Mais par manque d'imagination, les responsables fondent leurs décisions sur des études et des méthodologies n'incluant pas cette anticipation. Or, la réalisation du projet change

tellement l'environnement économique, technologique, social ou marketing que les études dans l'environnement actuel sont invalides et pénalisent la perception du potentiel réel.

Orientations correctrices

Les managers du projet doivent alors non seulement développer un projet, mais inventer les outils, critères et modes de validation éclairant la prise de décision. Ils devront chercher quel support permettrait de créer les conditions requises pour une étude, un test, une enquête exploitables. Même alors, il reste parfois difficile d'anticiper :

- ▶ les bénéfices ou les réticences de la cible après lancement et communication ;
- ▶ les effets de mode et de « phénomène de société » (baladeurs mp3, téléphonie mobile, etc.) ;
- ▶ les contre-offensives de la concurrence.

Les dirigeants, notamment face à des projets innovants ou à forte dimension socioculturelle, doivent donc assumer une part de parti pris initial. Pour paraphraser un slogan célèbre, il faut parfois savoir *en rêver et le faire* : ce peut être la condition indispensable pour inventer un nouveau marché.

Ambivalence

Symptôme et causes

L'ambivalence⁸ envers un projet s'accompagne souvent d'une indistinction des modes de gestion du développement et du « *core business*⁹ ». On veut conduire un projet, mais pas investir avant de savoir. Or, en conduite de projet comme au poker, il faut *payer pour voir*.

8. Coexistence de deux sentiments ou attitudes opposés envers un même objet ou une même situation : amour/haine, désir/crainte, affirmation/négation, attirance/dégoût.

9. Activité principale de l'entreprise.