

Le management par projet Savoir manager l'autonomie individuelle et collective

LES PROJETS DE CHANGEMENTS de systèmes d'information permettent aux banques de s'adapter aux exigences de leurs clients internes et externes, de renforcer leur compétitivité dans un monde bancaire en pleine consolidation et de rester cohérent avec les systèmes de place en pleine mutation (systèmes de règlement-livraison, systèmes de paiement, etc.). Ces projets nécessitent de maîtriser à la fois la transversalité et la pluridisciplinarité.

L'autonomie est, par définition, l'exercice de la liberté dans un cadre négocié. Le management par projet renforce le principe d'autonomie des hommes au sein des établissements financiers. Il nécessite

La notion de projet fait partie de la culture des établissements financiers.

Les projets de changements de systèmes d'information sont permanents. Cet acquis permet d'envisager avec plus de facilité le passage du «management de projet» au «management par projet».

de résoudre la double problématique de l'autonomie de l'individu et celle de l'équipe projet. Si l'on ajoute à cela que l'autonomie de l'individu impacte fortement l'autonomie du groupe, il s'ensuit qu'une des clés essentielles de la réussite du management par projet passe par la maîtrise du management de l'autonomie des hommes tant à titre individuel que collectif.

Le management de l'autonomie individuelle reste l'apanage de la hiérarchie. Toutefois, dans le cadre du management par projet, il va s'agir d'accroître le périmètre de cette autonomie. Il importe que la délégation déterminante de la zone d'autonomie ainsi élargie soit très précise, notamment quant au rôle de représentant du service induit de l'appartenance du collaborateur à



3 QUESTIONS À...

MARC CHOQUET
Directeur des opérations
UBS (France) SA

■ Que recouvre pour vous le concept de management par projet ?

Le concept de management par projet est une méthode qui permet pour chaque tâche identifiée d'avoir un suivi avec des indicateurs de statut, d'avancement et de pertinence.

■ Comment percevez-vous la différence entre le management de projet et le management par projet ?

Le management de projet est un ensemble de tâches élémentaires, alors que le management par projet descend à un niveau plus fin. Par exemple, nous avons eu à gérer une bascule de système au niveau

européen. Il y avait donc un grand projet constitué de quinze sous-projets différents qui étaient eux-mêmes gérés par projet. Chaque sous-ensemble a été confié à la personne la plus compétente, assistée par des professionnels de la gestion de projet internes ou externes. L'expertise de la personne qui n'était pas toujours hiérarchique a déterminé son positionnement. Ce ne sont pas forcément les hiérarques qui gèrent le projet. Au-dessus de tous les projets, une équipe de coordination, qui a défini outils et indicateurs nécessaires au reporting global a été constituée de responsables hiérarchiques.

C'est là que se fait toute la différence entre un management hiérarchique classique et le management par projet, qui implique une plus grande responsabilisation des équipes et des compétences techniques pointues qui ne sont pas celles des responsables d'équipes.

■ Quels sont pour vous les freins au passage du management de projet au management par projet ?

Le frein principal est la démultiplication qui repose sur des compétences qui, elles, ne sont pas toujours suffisamment nombreuses. Il est aussi difficile, dans de petites structures, de pouvoir libérer suffisamment de disponibilités pour faire face aux besoins des projets.

Le management par projet nécessite une équipe homogène d'un bon niveau d'expertise et ayant une capacité de recul suffisante pour pouvoir analyser les tâches. Le management par projet est très responsabilisant. Les managers de projet doivent être capables de prendre les responsabilités nécessaires, alors que souvent leur cursus ne les a pas formés à cela. Il leur faut aussi accepter de partager le pouvoir au travers de la connaissance. ●

Passer d'un management hiérarchique à un management contractuel

MICHEL PLOTTON
*Directeur
 des ressources humaines*
 LGB Finance



Face à un environnement de plus en plus évolutif, les établissements financiers doivent être capables de s'adapter en diversifiant leurs possibilités de solutions. La nécessité d'avoir à affronter la complexité passe par la capacité des organisations à accepter et maîtriser cette même complexité de leur fonctionnement. En effet :

- peut-on imaginer pouvoir varier les réponses lorsque les structures et les fonctionnements des organisations restent immuables ?
- peut-on imaginer gérer des produits complexes ou des solutions transverses à partir d'organisations cloisonnées par leurs métiers, leurs produits, leur management ?
- peut-on imaginer être capable d'avoir une approche systémique de

la complexité des besoins clients avec des organisations qui, par leur fonctionnement analytique, finissent par compliquer ce qui n'est que complexe ? «Gérer la complexité sans faire compliqué», nécessite d'accepter la capacité de transversalité dans le fonctionnement des organisations. En effet, celles-ci doivent pouvoir proposer une variété de solutions à la variété des stimuli. C'est ce que propose de résoudre le concept de «management par projet». La proposition «par» induit que le projet est à la fois moyen et fin. Cette double problématique, si elle est résolue, déterminera de la capacité à diversifier les possibilités de réactivité.

S'adapter à une gestion des hommes non plus pyramidale mais horizontale

Par le fait qu'elle propose de créer des équipes pluridisciplinaires, l'approche par projet permet de transversaliser les responsabilités et de décloisonner les services tradi-

tionnellement orientés produit plus que client. Or, faire fonctionner les équipes transversales signifie un changement culturel et relationnel entre tous les niveaux de la pyramide hiérarchique. En effet, la double appartenance à un service et à un projet de chaque membre de l'équipe projet impacte les habitudes culturelles et relationnelles. Pour ne pas constituer un frein, cette ambivalence nécessite une définition claire des zones de responsabilités et des zones d'autonomie de chacun afin de gérer la dualité entre la fonction induite de l'appartenance au service et la mission induite de l'intégration conjoncturelle dans une équipe projet.

Pour réussir il est nécessaire de passer d'un management hiérarchique à un management contractuel, c'est-à-dire un management fondé sur la délégation, la compétence, la relation et la formalisation d'engagements réciproques.

une équipe projet. A défaut d'être précises, les interrogations et les inhibitions qui peuvent en découler sont génératrices de freins et de tensions négatives au sein du groupe.

Le management de l'«autonomie collective» est dévolu au chef de projet. Le management par projet s'appuie sur les principes de la dynamique de groupe primaire. Ces principes ont été élaborés dès les années 70, dans le cadre de l'approche psychosociologique des organisations par les Anglo-Saxons. Cette dynamique rend possibles les synergies au sein d'un groupe. Plus le groupe est capable de réguler le niveau de tensions positives (conflits) induit de la résolution de la problématique à laquelle il est confronté, plus l'autonomie est collective et plus les synergies sont favorisées.

Cette capacité de régulation des tensions est dépendante du chef de

projet. En effet, c'est à lui qu'il appartient, en fonction des étapes d'évolution de la maturité du groupe, de laisser à l'initiative du groupe la prise en compte des tensions positives (moteur de la dynamique). Par contre, il garde à sa charge la gestion des tensions négatives, facteur de régression. C'est au travers de cette compétence que le groupe l'acceptera en termes de leader-ship.

Au même titre il est nécessaire d'être précis dans la délégation individuelle. Il est tout aussi déterminant d'être précis dans la définition du cahier des charges du projet. Pour les établissements financiers, le principe de définition du cahier des charges est acquis pour ce qui concerne le management de projet. Il reste à transposer cette notion au concept du management par projet. Cette transposition est déjà réalisée en partie dès lors qu'un back-office, par

exemple, fait appel à un cabinet de conseil pour renforcer l'expertise de son équipe projet. D'ailleurs, ces ressources externes, au sein de leurs propres entités, fonctionnent elles-mêmes, par la nature de leur métier sur le principe du management par projet. Un projet mal défini peut rendre difficile le but à atteindre. Cette difficulté sera alors génératrice de tensions négatives, porteuses du risque d'abandon.

Deux formes d'autonomie, deux types de manager : il importe donc que le rôle de l'un et de l'autre soit reconnu et accepté par l'un et par l'autre. Faute de quoi, tout conflit latent ou visible entre le chef hiérarchique et le chef de projet renforcera la probabilité d'échec dans la résolution du projet.

A la hiérarchie, le management de l'autonomie individuelle, au chef de projet, le management de l'autonomie collective. ■