

## **L'HUMAIN AU SECOURS D'UN MANAGEMENT VIOLENT : LE « MODE PROJET »**

L'idée de projet est aussi vieille que le monde. En revanche, le développement fulgurant du management par projet depuis 30 ans constitue l'une des évolutions majeures de la gestion des entreprises.

Le projet est désormais le mode d'organisation par excellence, pour affronter la concurrence, la mondialisation et maintenant la crise économique. Levier stratégique pour transformer l'entreprise, il permet de répondre aux nouveaux marchés, aux impératifs de réduction des coûts, de se différencier et de gagner en compétitivité.

Avec cette nouvelle pratique, les entreprises ont en définitive étendu la culture de la « performance » et du « résultat » à l'ensemble des Directions et à tous les niveaux hiérarchiques. En effet, les objectifs fixés et les résultats attendus du projet sont déclinés pour tous les contributeurs. Chacun a donc des objectifs en termes de délai, de coût et de résultat.

Le « mode projet » a ainsi complètement modifié l'organisation et les conditions de travail, notamment sur les sept axes suivants :

- Le risque : le projet est un ensemble de tâches fortement liées les unes aux autres, avec un fort niveau de complexité, ce qui augmente les aléas susceptibles d'influer négativement sur l'atteinte des objectifs du projet.
- Les responsabilités : chaque acteur est responsable de ses tâches ; de la qualité de son travail dépend la réussite collective ; mais ses propres tâches sont fortement dépendantes de l'activité des autres acteurs.
- L'enjeu : chaque acteur supporte l'enjeu stratégique de tout projet ; ne pas réussir ou atteindre ses propres objectifs revient à mettre en péril l'ensemble du projet, et donc l'entreprise.
- La sécurité ou l'insécurité : le projet est devenu un tremplin professionnel ; la carrière, l'évolution ou la progression personnelle sont conditionnées par le bon déroulement et la réussite du projet, par nature collectif.
- La nouveauté : chaque projet, par définition, est différent en termes de tâches à accomplir, de sujet à traiter, de problème à résoudre et de solution à trouver ; le projet proscrit toute « routine » et privilégie les capacités d'adaptation.

- Le temps : le projet est limité dans le temps ; les rôles sont établis pour une durée parfaitement définie, laissant rarement la place à de nouvelles tentatives en cas d'échec.
- L'environnement : à chaque projet une nouvelle équipe, un nouveau chef, de nouveaux liens professionnels et humains, un nouveau bureau, des déplacements, de nouveaux outils de travail...

En d'autres termes, l'avènement et la généralisation du mode projet ont créé toutes les conditions d'apparition d'un niveau de stress excessif. Or, une récente étude menée par Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec, montre que l'excès de stress s'accompagne d'une diminution de la performance dans 75% des cas. Cela n'est pas sans rappeler une étude menée par une équipe de chercheurs de l'Université de Dalian (Chine) et d'Oregon (Etats-Unis), qui prouvait que si l'on diminue le niveau de stress d'étudiants, on « *améliore le rendement émotif et cognitif* ».

Dès lors que le management ne trouve pas les moyens de diminuer les tensions, il se trouve pris au piège entre des équipes « stressées » et une Direction Générale en attente de résultats. Au-delà d'un certain seuil, l'équipe projet risque d'imploser sous l'effet du stress, avec des conséquences plus ou moins graves et parfois irréversibles.

Par nature, le management en mode projet est donc violent, et cette violence génère du stress. Que faire ? Comment agir ? A travers notre pratique et notre expérience, nous avons acquis la conviction que la solution réside dans le développement d'un rôle de structuration et d'humanisation du manager, à partir d'une prise de conscience collective préalable.

Le manager doit s'assurer, pendant toute sa durée, que le projet est « réaliste », tant sur le plan stratégique, économique qu'humain. C'est la première clé de succès du projet. Cela suppose des hypothèses de travail claires, exhaustives et compatibles en permanence avec la réalité. Cela signifie également que les composantes humaines du projet sont toutes prises en compte et sont correctement évaluées, notamment à travers l'analyse des risques. Garantir le caractère réaliste du projet revient, pour le manager, à en réduire considérablement le stress et la « violence ».

Le manager doit ensuite cultiver les moyens d'annihiler la toxicité du stress induit par le mode projet, et jouer un rôle d'humanisation. C'est la seconde clé de succès. En se donnant les moyens de cultiver la motivation de ses collaborateurs, le manager trouve à la fois la voie de la performance de son équipe et de la santé de ses membres. En effet, la motivation, par le plaisir qu'elle induit, est source d'engagement et donc de performance. Mais, toujours grâce au plaisir que l'on éprouve quand on est acteur d'une cause qui nous dépasse, on protège sa santé en annihilant la toxicité du stress. Une récente étude vient de montrer que le plaisir diminue la sécrétion de cortisol, une des hormones du stress, et augmente la libération d'hormones de croissance, protectrices de l'immunité, et d'endorphines, sources de bien-être.

On ne dispose pas encore de statistiques sur le stress généré en mode projet. En revanche, les statistiques sur la réussite des projets sont éloquentes : 30% des projets lancés n'aboutissent pas ; 30% et respectivement 50% dépassent leurs objectifs initiaux de délai et respectivement de coût ; enfin, si moins de 15 % réussissent à atteindre leurs objectifs de délai et de coût, ils répondent à moins de 50% des fonctions attendues.

La solution que nous préconisons n'est donc nullement contradictoire avec la recherche constante de performance. Bien au contraire, elle permet d'allier la performance d'entreprise et celle des hommes, mais également la santé des hommes et donc celle de l'entreprise.

**VCM Conseil – 2009**

**En collaboration avec le Docteur Philippe RODET (Gérant Bien-être et Entreprise)**