



HAL
open science

Quelques priorités pour le développement du management de projet en PME.

Alain Asquin

► **To cite this version:**

Alain Asquin. Quelques priorités pour le développement du management de projet en PME.. La cible, 2010, 110, pp.35-38. halshs-00687962

HAL Id: halshs-00687962

<https://shs.hal.science/halshs-00687962>

Submitted on 16 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelques priorités pour le développement du management de projet en PME.

Alain Asquin

Centre Magellan
IAE Lyon

alain.asquin@univ-lyon3.fr

Article pour La Cible n°110, 3^{ème} trimestre 2010

Le mode projet s'est déjà diffusé dans le milieu des PME, c'est incontestable mais on y rencontre des situations plutôt contrastées. Si on adopte une approche archétypale, on peut globalement trouver deux pratiques du projet.

Des PME vivent le projet au quotidien et développent quasiment la totalité de leur activité au travers de ce type d'organisation. L'entreprise mutualise une structure administrative réduite pour ses projets. Comme dans les domaines du logiciel, du jeu vidéo, de la biotech les collaborateurs ne conçoivent l'évolution de leur métier qu'au travers des tensions successives des projets, passant de l'un à l'autre dans une sorte de marché interne du travail (Asquin, Falcoz, Picq, 2005). La qualité du management par projet est pour la PME une compétence centrale, c'est-à-dire une aptitude qui détermine sa performance stratégique. Elle permet de tirer le meilleur parti de ses ressources pour produire plus rapidement des livrables plus performants que ceux de ses concurrents dans un régime d'hypercompétition (D'aveni 1995) marqué par la surenchère.

D'autres PME vivent une relation bien différente au mode projet. Elles l'envisagent très occasionnellement afin de prendre en charge une réalisation singulière. Il s'agira de piloter la conception et l'implantation d'un nouveau site industriel ou de mettre au point une nouvelle offre, sans venir perturber le cycle d'exploitation habituel. Dans ce cas de figure, le dirigeant de PME est souvent le porteur de projet et il doit, avec son équipe, acquérir au fil de l'eau des compétences projet qui sont souvent antinomiques avec son mode d'action traditionnel. Le mode projet est pour lui un effort plus important qu'on ne l'imagine, qui le fait sortir de sa zone de confort. C'est bien dans ce type de PME, majoritaires, que se trouvent actuellement les enjeux du développement du management de projet. C'est à ces entreprises que nous voulons consacrer cette discussion.

En effet, il nous apparaît aujourd'hui qu'un risque important de réductionnisme pèse sur le déploiement du management de projet dans ces entreprises. A considérer trop rapidement la PME d'abord comme une petite entreprise, on fait l'erreur analytique de la voir en fait comme une « petite grande entreprise ». L'idée de la PME comme grande entreprise en modèle réduit, avec moins de moyens, moins de structure...mais finalement assez semblable dans ses logiques d'action amène à considérer que

l'introduction des dispositifs de gestion, et par exemple du management de projet n'est qu'affaire de simplification et de mise à l'échelle. On adapte, on ne repense pas.

Nous proposons de revenir sur les spécificités supposées de la PME puis de sa nature, au travers du rôle essentiel joué par la « proximité » (Torres 2003) pour envisager 3 priorités essentielles dans le déploiement du management de projet. Ces trois axes permettent une distanciation du dirigeant avec l'entreprise grâce au projet. Mais à la différence d'approches davantage centrées sur l'ajustement des outils existants, ces démarches sont fondées sur la création de liens, trois « reliances » largement développées par Edgar Morin (1995) et ne sont en aucun cas dénaturantes pour la PME.

La PME, quelle nature !

Julien (1998) a identifié des critères qui permettent de reconnaître la PME comme spécifique. Lorsqu'elle répond à ces critères, une entreprise est considérée comme une PME mais elle le sera de manière plus ou moins spécifique selon l'intensité de ces critères, le long d'un continuum. La diversité des PME est alors reconnue et leur unité établie.

Dans cette typologie, la PME la plus typée se caractérise par un dirigeant qui exerce un pouvoir centralisé, dans une organisation du travail avec une faible spécialisation des tâches, des systèmes d'information internes et externes simples, et une stratégie intuitive et peu formalisée. Ce n'est donc pas la taille qui importe, mais le système de gestion mis en place, la manière dont elles fonctionnent.

Des entreprises parvenues à une grande taille peuvent garder des caractéristiques suffisamment typiques de la PME que leur taille ne parvient pas, mécaniquement, à réduire. La croissance a par exemple été progressive, organique, par des modes de financement qui ne concèdent pas de perte de contrôle majeure de la part du dirigeant. Le dirigeant historique garde le pouvoir en interne, même s'il est davantage entouré, et maintient une relation directe avec ses équipes qu'il contrôle au-delà de la hiérarchie qu'il a pourtant installée. Les systèmes d'information ont pu se complexifier mais la culture reste marquée par l'importance des relations interpersonnelles. La stratégie enfin, est énoncée de manière très générale par le dirigeant et ne fait pas l'objet d'une planification rigoureuse afin de ne pas nuire aux habitudes d'adaptation « chemin-faisant ». Pour ces entreprises PME particulières, le développement du management de projet ne peut être envisagé sous l'angle de la simplification et de la « réduction » des dispositifs imaginés pour la grande entreprise. Il faut le penser différemment.

Inversement, il existe des petites entreprises, parfois très petites qui ne sont plus des PME. Ces petites entreprises sont alors « dénaturées » (Torres 1999) parce qu'elles sont, malgré leur taille, dans le registre de fonctionnement de la grande entreprise. Cette situation peut être choisie, mais la question qui nous occupe ici est centrée sur la dénaturation subie, par exemple au travers du « contrôle externe » exercé par les grandes entreprises. Ces PME voient leur modèle profondément transformé par « l'ingérence » de donneurs d'ordres récurrents et puissants. On a déjà l'expérience

de l'effet de dénaturation par l'injonction des clients de se mettre à des normes de gestion financière, d'utiliser des référentiels qualité structurants, de les suivre à l'international ou d'adopter des systèmes informatiques censés fluidifier les flux organisationnels entre les structures.

Il ne faudrait pas réitérer ce type de dérive avec le management de projet. Les entreprises qui subissent ces dénaturations adoptent souvent de manière artificielle les dispositifs qui leur sont imposés. Elles les vivent comme des contraintes, des complications contre-nature qui occasionnent de lourdes dépenses en ressource, alors même que des systèmes traditionnels peuvent être maintenus en parallèle. Au final, ces démarches forcées participent à discréditer globalement auprès de toute les autres PME l'intérêt de recourir au management de projet. Les dirigeants ont alors beau jeu de trouver des exemples d'échec qui leur évite de s'engager dans ce qui représente, incontestablement un effort pour eux.

Trois priorités dans l'introduction du management de projet en PME

Nous proposons alors trois priorités pour réussir l'introduction du management de projet en PME. Chacune travaille sur un axe caractéristique de la PME à travers le rôle de la « proximité » (Torres 2003) et propose de construire une distanciation, nécessaire au pilotage de projet, mais à chaque fois sans renoncer, bien au contraire, aux liens qui sont au cœur d'une pensée complexe du projet dans la PME.

Faire du management de projet une opportunité d'activation entrepreneuriale

Entre autres dimensions de la proximité, Torrès (ibid.) insiste sur l'égotrophie. Dans la PME, le dirigeant incarne l'entreprise. Pour l'avoir créée ou redynamisée après une reprise, il a une très forte légitimité pour fonder ses actions. La gestion est fortement personnalisée et face à cela il n'y a pas de réel contre-pouvoir. La gouvernance est réduite à sa plus simple expression puisque le dirigeant est généralement l'actionnaire, sinon exclusif, au moins dominant. Le dirigeant peine à véritablement déléguer et il ne parvient pas concrètement à imaginer l'avenir de l'entreprise après lui. Il s'enferme dans l'entreprise alors qu'il a choisi un métier de libre-arbitre, et l'entreprise quant à elle est restreinte par les aptitudes et le discernement d'une seule personne.

L'absence de distanciation entre l'homme (le dirigeant) et le projet (l'objet, sa finalité¹) peut être caractérisée comme la perte de la dimension entrepreneuriale de l'entreprise (Bruyat, 1993). Bien entendu, le dirigeant peut toujours affirmer avoir un projet, son entreprise. Mais il n'est pas « en » projet puisqu'il ne fait plus l'effort de conception et d'anticipation qui caractérise le projet (Schmitt 2006).

L'introduction du management de projet en PME doit alors se donner comme première priorité d'être une opportunité de redynamisation entrepreneuriale pour le dirigeant. Le management de projet peut être saisi s'il est perçu par le dirigeant

¹ L'acception du terme projet recouvre l'objet, la finalité à atteindre mais aussi le processus qui permet de cheminer vers cette finalité. Au stade où nous en sommes, il devient nécessaire de faire la nuance.

comme une chance pour lui de s'extraire de cette confusion vue précédemment, pour se penser lui-même dans son rapport à l'entreprise.

Le management de projet est un recours qui facilite l'engagement d'une « vis sans fin », où le dirigeant va penser son rapport à l'entreprise grâce au projet. Dans cette relation récursive, le dirigeant construisant le projet (objet finalité) se construit lui-même tout au long du projet (processus).

En quoi cette distanciation n'est-elle pas dénaturante ? L'égotrophie est relativisée puisque dans la reliance récursive, ce qui est produit est nécessaire à ce qui le produit, pour paraphraser Edgar Morin (1995). Le dirigeant ne fait pas l'entreprise, elle contribue aussi, au travers du projet à le façonner.

Faire du management de projet un dispositif de problématisation enrôlant les parties prenantes

Dans la PME telle que nous l'avons présentée précédemment, le dirigeant privilégie son « microcosme » (Mahé de Boislandelle, 1996), c'est-à-dire ce qui lui est proche, à la fois dans le temps et dans l'espace.

Parce qu'il est très présent dans l'organisation, au travers de son fonctionnement quotidien, le dirigeant est très « impliqué » y compris sur le plan affectif. Il ressent de nombreuses urgences qu'il considère prioritaires de régler à court terme (Torres 2003). Sa surcharge décisionnelle (nombre d'informations et émotions) que la centralisation de son pouvoir ne fait que renforcer, l'amène à vivre une suite de « courts termes ». Le dirigeant peine souvent à prendre du temps et à trouver la sérénité nécessaire à la réflexion stratégique.

Sa volonté de contrôle l'amène aussi à vouloir agir principalement sur son environnement proche, qui prend beaucoup d'importance à ses yeux. Il va être réticent à trouver des solutions dans des champs éloignés, générateurs d'incertitude. Il développe une forme d'introversion, d'enfermement dans un horizon très limité.

La seconde priorité pour l'introduction du management de projet en PME doit être alors de proposer au dirigeant des dispositifs, des « artefacts » qui lui permettent de problématiser le projet (Schmitt et Bayad, 2003) plutôt que d'être dans la recherche incessante de solution de court terme².

Le management de projet est dédié à améliorer la qualité du questionnement. Le management de projet réhabilite l'importance des phases amont et des méthodologies heuristiques. Ainsi, le dirigeant ne passe donc pas de la tyrannie de l'action de court terme à l'angoisse de la problématisation sans fin. Il continue d'être dans l'action, mais une action dédiée à la découverte des possibles tout en ménageant les degrés de liberté. Les méthodologies de management de projet heuristiques, mise en œuvre en phase amont ne sont pas dénaturantes. Elles conviennent assez bien à des processus exploratoires dans lesquels la question se construit dans le cours de l'action (Asquin et Picq 2007 ; Picq 2005).

Il faut également que ces « artefacts », objets artificiels comme des maquettes ou des scénarii imaginaires du projet (Asquin, Falcoz et Picq 2005) permettent au dirigeant de communiquer sur ses intentions même si elles restent ambiguës. Il s'agit de

² Le maquettage permet ainsi de simuler des usages et de découvrir des problématiques d'usage qui sans cela n'auraient pas été identifiées.

« donner à voir ». Schmitt (2006) parle du projet comme de la création d'un « monde partageable » avec les parties prenantes. Il faut proposer aux dirigeants des dispositifs d'enrôlement, des démarches d'animation d'un flux tourbillonnaire dans lequel le projet va se construire progressivement dans cette intelligence collective. Pourquoi n'y a-t-il pas de risque de dénaturation ? Les parties prenantes auxquelles le dirigeant parvient à s'adresser à travers le projet sont replacées dans une proximité forte. Il y a une reliance hologrammatique (Morin ibid.) où la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie. Les parties prenantes sont intégrées dans le projet vu comme un tout, et ce projet va être intégré par chacun d'elle dans sa propre stratégie. Le lien d'interdépendance avec cet environnement ainsi rapproché est bien au cœur de la nature PME.

Faire du management de projet un levier pour les compétences organisationnelles

Parmi d'autres effets de proximité synthétisés par Olivier Torrès, on peut citer, pour finir l'effet de proportion. Il décrit simplement que de petites causes peuvent avoir de grandes conséquences dans ces entreprises. L'arrêt maladie d'un collaborateur qui occupe un poste sur lequel, comme souvent de nombreuses fonctions sont imbriquées, peut rendre difficile son remplacement. Une accélération plus rapide que prévu des commandes peut provoquer soudainement des difficultés dans une entreprise sous-capitalisée. L'entreprise PME est hyper-sensible, et donc vulnérable à des événements jugés bénins dans les autres structures.

Le management de projet est créateur de désordre. Orienté sur l'exploration d'un potentiel futur, le projet vient contrarier les routines en place. Mais du fait de l'effet de proportion il faut que ce désordre ne soit pas désorganisateur pour l'exploitation de l'entreprise³.

Le dirigeant doit concevoir des projets (processus) qui, au-delà de l'atteinte de leur finalité, permettent le renforcement des compétences distinctives de l'entreprise. Ainsi, les ressources humaines qui seraient détournées de leur fonction opérationnelle verraient leurs compétences collectives « étirées » par cette expérience.

La troisième priorité du management de projet en PME est donc de proposer une représentation globale du projet, qui mette au centre l'effet de levier du projet sur les compétences organisationnelles de l'entreprise.

Bien que concurrents sur les ressources et antagonistes dans leurs méthodes, les registres de l'exploration et de l'exploitation n'en sont pas moins complémentaires et forment une unité où pourtant aucun ne doit être nié par l'autre. C'est tout le pari du management de projet en PME : veiller à ne pas faire se diluer le projet, rattrapé par les forces des règles et conventions de l'exploitation, et inversement ne pas autonomiser le projet de l'organisation dans une sorte de micro PME entrepreneuriale détachée du reste de l'entreprise.

Il n'y a pas non plus dénaturation si l'on pense cette introduction du projet au travers d'une troisième reliance, la reliance dialogique (Morin, ibid.) qui unit les deux notions antagonistes d'exploration et d'exploitation, qui devraient apparemment s'exclure l'une

³ On peut alors parler d'une capacité à l'ambidextrie, c'est-à-dire à composer conjointement entre exploitation (axée sur ordre) et exploration (nécessitant du désordre).

l'autre et qui sont pourtant requises car complémentaires pour imaginer le développement par projet de cette PME hyper-sensible.

En conclusion, nous identifions comme prioritaire pour l'introduction du management de projet en PME l'opportunité d'une redynamisation entrepreneuriale, centré sur l'activité de conception et sur la création d'un monde partageable, et qui intègre dans la réflexion l'impact que ces efforts vont avoir sur la progression des compétences de l'entreprise, et sans qu'aucune de ces démarches ne vienne en contradiction avec la nature de la PME car par trois fois reliant.

Ces réflexions conduisent à dénoncer toute tentative qui consisterait à faire entrer le mode projet dans la PME d'abord au travers des seuls outils qui incorporent des règles de gestion pensées pour la grande entreprise. On peut comprendre qu'ils sont les plus tangibles et que, d'une certaine manière c'est eux que le dirigeant de PME est le plus enclin à acquérir pour « faire du projet ». Le danger est que ces démarches répondent à un processus de « conformation » de dirigeants qui fondent essentiellement leur mode décisionnel sur l'expérience. Il faut en somme éviter la facilité d'outiller le dirigeant pour la résolution de problèmes... encore mal posés.

Bibliographie

- Asquin A. Falcoz Ch. Picq Th., *Ce que Manager par projet veut dire*, collection regards croisés, Eyrolles, 2005
- Asquin A. Picq Th., *Manager un projet pour la première fois*, Editions d'organisation, 2007
- Bruyat, C., *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431p, 1993,.
- Julien P.A., (sous la direction de), *Les PME, bilan et perspectives*, éditions Economica, Paris, 2e édition, 1998.
- Mahé de Boislandelle H., « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, p. 101-115 1996
- Morin E., « Vers un nouveau paradigme », *Sciences Humaines* n°47, 1995
- Picq Th., *Manager une équipe projet*, Dunod, 2005
- Schmitt Ch., *Entrepreneuriat et management de projet*, Chapitre 5 in Lievre P, Lecoutre M, Traoré M, *Management de projets, Les règles de l'activité à projet*, Lavoisier, 2006, pp 99-113
- Schmitt Ch. Bayad M., *Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial* 8^{ème} CIFPME, 2003.
- Torrès O., *Les PME*, Domino Flammarion, 1999
- Torrès O., « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai juin pp 119-138, 2003.