

Interrogations sur l'Utilisation du Management de Projet pour la Gestion du Changement Organisationnel

Bogdan Dumbrăvescu

Université Paris 12 Val-de-Marne, 61, Avenue du Général de Gaulle, 94010 Créteil, France
e-mail: dumbravescu @univ-paris12.fr

Résumé

Une caractéristique de la littérature de management actuelle est l'insistance croissante sur le changement organisationnel, considéré comme essentiel pour la survie des entreprises. Les managers sont conseillés à transformer les structures "mécanistes" hiérarchiques, bureaucratiques de leurs firmes en des formes "organiques" plus flexibles, plus plates. Cette évolution reflète la réalité de la "révolution post-entrepreneuriale" (Kanter, 1989), dans laquelle les firmes, soumises à une pression croissante provenant d'une variété des sources pour changer, s'efforcent d'être à la fois créatives, méthodiques et dynamiques.

Il y a d'autre part de nombreuses preuves qui suggèrent que ce changement organisationnel auquel sont soumises les entreprises aujourd'hui pousse les approches classiques de la gestion du changement à bout et appelle à l'utilisation de nouvelles approches. Parmi ces dernières, le management de projet, par le fait qu'il opère en dehors des normes organisationnelles existantes, peut s'avérer meilleur que les approches conventionnelles de type fonctionnel.

Si l'approche par projet(s) est de plus en plus souvent utilisée pour gérer des initiatives de changement organisationnel, il y a cependant des preuves de l'utilisation de modèles peu appropriés, ce qui peut contribuer à l'échec de beaucoup de projets. Cette étude examine les forces en faveur du changement et l'évolution de l'utilisation du management de projet, considère les apports et les limites des modèles de management de projet utilisés actuellement pour la gestion du changement organisationnel et commente une direction potentiellement fructueuse pour la recherche de management de projet.

Mots-clé: *changement organisationnel, management de projet*

Le Changement

Les Forces en Faveur du Changement (Le Changement: Nécessité ou Mode?)

Nécessité...

Si on aborde largement depuis une vingtaine d'années le thème du changement dans les organisations comme un domaine spécifique du management, c'est en bonne partie en raison du décalage croissant entre la vitesse des évolutions du monde contemporain et celle du temps de réaction de l'organisation. Il semble aujourd'hui évident que les organisations doivent constamment s'adapter à un environnement et à un contexte interne très mobiles. La globalisation des marchés, les menaces concurrentielles, l'accélération des mutations

technologiques, l'obsolescence de plus en plus rapide des produits, les exigences accrues des consommateurs, la formation de plus en plus élevée dont bénéficient les salariés, l'évolution de leurs valeurs et de leurs aspirations, sont autant de raisons qui conjuguent leurs forces pour contraindre les organisations à changer.

... ou Mode

Au cours des dernières décennies, et en particulier depuis le début des années 1980, des études empiriques et anecdotiques sur les organisations ont servi de point de départ à plusieurs best-sellers de management (Davidow et Malone, 1992; Drucker, 1989; Hammer et Champy, 1993; Handy, 1989; Kanter, 1984 et 1989; Peters, 1987; Peters et Waterman, 1982; Quinn, 1988; Senge, 1990; etc.). Leur contenu, mélange de principes et de stratégies sur le thème de l'organisation post-industrielle, montre que leurs auteurs ont tous obtenu du succès en capitalisant sur le besoin des organisations et des individus de changer pour survivre. Ces "gourous du changement" ne manquent certainement pas de critiques, qui prétendent que leurs idées sont des caprices, qu'elles ne sont pas nouvelles, ou même qu'elles représentent des mauvais conseils. On ne peut toutefois s'empêcher de noter le statut particulier accordé dans la littérature de management à certaines de ces idées, devenues une sorte de normes sociales. Certains auteurs voient dans cette situation un indice du rejet croissant de la théorie de l'organisation "scientifique", rationnelle, dans l'époque postmoderne (Kreiner, 1992), d'autres une conséquence du besoin de trouver des solutions pour gérer l'insécurité provoquée par la concurrence exacerbée et le déclin industriel (Nohria et Berkley, 1994).

Il n'est pas simple à apprécier dans quelle mesure les prescriptions des gourous du changement influencent vraiment les organisations dans leurs décisions de changer. Il est encore plus difficile à dire si ces auteurs sont des visionnaires, ou plutôt des simples chroniqueurs signalant les dernières lubies et tendances. De toute façon, le grand intérêt que l'on manifeste pour leurs idées et qui se reflète dans les ventes de leurs livres semble indiquer un certain souhait de la part des managers de "faire comme les autres" et de tenir compte de ces conseils à la mode.

Conclusion

Il est certain que les forces en faveur du changement résultent essentiellement d'un brassage complexe de facteurs technologiques, économiques, sociaux et politiques. Il faut pourtant admettre que, en plus de ces facteurs, la mode en matière de management est devenue une force en faveur du changement à part entière. Cette tendance se reflète d'ailleurs dans une certaine mesure dans l'idée que copier la concurrence est souhaitable (voir par exemple la pratique du "benchmarking" et surtout le désir des managers des entreprises occidentales en déclin dans les années 1980 d'imiter le succès des japonais (Ouchi, 1981; Pascale et Athos, 1981).

Les Nouvelles Directions de Changement au Sein des Organisations

La littérature de management met en évidence un grand nombre de directions de changement au sein des organisations, qui constituent autant de thèmes à la mode du management actuel. Quelques-unes des plus citées sont: l'apprentissage organisationnel (Drucker, 1989; Hammer et Champy, 1993; Senge, 1990), la coopération (Davidow et Malone, 1992; Hammer et Champy, 1993; Kanter, 1989), la "déconstruction organisationnelle" et le "reshaping", le "delaying" (Davidow et Malone, 1992; Drucker, 1989; Kanter, 1989; Peters et Waterman, 1982), le "downsizing" (Drucker, 1989; Handy, 1989; Kanter, 1989), l'"empowerment" (Kanter, 1984; Morgan, 1986; Peters, 1987), la focalisation sur le client et sur la qualité, l'innovation (Kanter, 1989; Peters et Waterman, 1982), l'organisation vélocité (Hout et Stalk, 1992), l'organisation holographique (Morgan, 1986), etc.

Deux observations s'imposent:

1. Parmi les nouveaux thèmes du management énumérés ci-dessus, un grand nombre font référence à des changements organisationnels. Ce constat est confirmé par plusieurs études sur les transformations au sein des organisations effectuées dans les années 1990 au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ces études ont montré que le principal souci des managers était de rendre leurs organisations plus flexibles et plus dynamiques, et les changements les plus courants étaient vers des structures plates, un personnel moins nombreux et polyvalent, et des configurations de travail de type équipe multifonctionnelle.
2. Ces différents thèmes du management actuel sont intimement liés. Les changements structurels qui se reflètent dans le nouveau vocabulaire managérial – décentralisation, delayering, downsizing, désorganisation innovatrice, etc. – sont ainsi inséparables des autres types de changements à la mode tels que l'apprentissage organisationnel, le changement culturel, l'empowerment, l'innovation, etc. Il est difficile aujourd'hui d'envisager un changement particulier au sein de l'organisation qui ne touche pas l'ensemble.

L'approche par projet(s) du changement (ou plutôt des différents changements à effectuer au sein de l'organisation) est une démarche managériale qui permettrait par sa nature de tenir compte de cette particularité. Construite autour de l'équipe de projet multifonctionnelle comme une possible solution structurelle qui permettrait de dynamiser et de flexibiliser l'organisation, l'approche par projet(s) semble, effectivement, pouvoir jouer le rôle du dispositif intégrateur recherché.

L'Approche par Projet(s) (Stratégies de Gestion Basées sur Projet(s))

Définition(s)

Si l'approche initiale de la logique projet a centré ses réflexions sur la construction de techniques et d'outils spécifiques, les écrits plus récents se sont focalisés sur les dimensions managériales, tant organisationnelles que stratégiques, d'une telle logique. Leroy (1996) définit le management par projets à l'aide de la dialectique de Lawrence et Lorsch (1973). Sa définition prend en compte trois dimensions clés complémentaires: l'organisation, le temps et la technique. Le cube du management par projets ainsi formé synthétise l'ensemble des influences subies et permet d'établir les relations entre les différents termes.

Le management par projets étudie la manière dont la direction décide de gérer ses diverses activités projets. Cela suppose, tout d'abord, de gérer le portefeuille de projets et d'allouer les ressources entre les différents projets. Il s'agit ensuite d'analyser la manière dont la direction donne la responsabilité de conduite d'un projet à un chef de projet, en lui confiant la responsabilité de la tenue des objectifs du projet et en l'entourant d'une équipe-projet multifonctionnelle.

Le management de projet est l'ensemble des activités engagées par une organisation concernant le choix d'un projet, sa conduite et sa gestion. Enfin, la gestion de projet définit l'utilisation des méthodes de planification, de suivi budgétaire et plus globalement de suivi des activités du projet. Les trois termes sont fortement interconnectés.

L'Evolution du Management de Projet

Les dernières décennies se caractérisent par une croissance de la demande pour l'utilisation d'équipes multifonctionnelles travaillant dans des configurations-projet. Dès les premiers articles dans la Harvard Business Review sur le sujet (Gaddis, 1959; Wickesberg et Cronin, 1962) et jusqu'aux derniers travaux des auteurs modernes, l'idée de se servir des projets comme d'un dispositif d'intégration a gagné du terrain.

L'Evolution de l'Utilisation du Management de Projet

L'utilisation de l'approche par projet(s) s'étend maintenant bien au-delà de ses applications traditionnelles - la gestion des grands projets dans les secteurs essentiellement basés sur les projets tels que le bâtiment, l'énergétique, la défense, l'aéronautique, etc. On retrouve ainsi de plus en plus cette approche dans des activités ou des domaines comme la gestion de l'innovation (développement de nouveaux procédés ou de produits nouveaux) ou même de la production (Evaraere, 1996), à la fois dans des secteurs basés sur les projets et dans des secteurs où les projets ne sont utilisés que périphériquement. Puis, dernièrement, des initiatives de changement organisationnel ont commencé à être conçues et gérées comme des projets: le passage à des structures plus plates, l'implémentation des nouvelles stratégies de l'information et de la communication (les systèmes d'information pour le management, par exemple), les transformations liées à la focalisation sur le client et les initiatives concernant la qualité, etc.

L'Evolution de la Discipline de Management de Projet

Plusieurs études comparatives des sommaires des deux plus importantes revues (académiques) de management de projet (Themistocleous et Wearne, 2000, pour *International Journal of Project Management*, basé au Royaume-Uni et *Project Management Journal*, basé aux Etats Unis, sur la période 1984-1998, et Betts et Lansley, 1995, pour l'*International Journal of Project Management*, sur la période 1983-1992), donnent une image des centres actuels d'intérêt de la discipline et de leur évolution, ainsi que de l'importance relative des différentes catégories de projets.

Un premier classement des articles publiés, en fonction de leur sujet (dimensions de la logique projet), montre que les aspects techniques du management de projet restent toujours au centre des préoccupations de la discipline. Cependant, les dimensions managériales, tant stratégiques que organisationnelles, ainsi que celles liées aux comportements et aux ressources humaines, sont de plus en plus étudiées.

La classification des mêmes articles en fonction du contexte du projet (secteur et type de projet) met en évidence deux autres caractéristiques de la discipline de management de projet. Premièrement, le fait que presque la moitié des articles sont sans rapport avec le contexte d'un secteur particulier ou d'un type particulier de projet suggère que une bonne partie du management de projet est considérée comme générique (cet aspect sera repris ultérieurement – voir page 8). Deuxièmement, cette classification montre que même si l'intérêt pour les grands projets est encore prédominant, les sujets portant sur d'autres types de projets de changement, et notamment sur les projets de changement organisationnel, sont de plus en plus fréquents.

Conclusion

L'utilisation pratique croissante du management de projet pour la gestion du changement organisationnel trouve son correspondant sur le plan théorique dans l'intérêt croissant pour ce sujet au sein de la discipline. Cependant, relativement peu de recherches se sont intéressées à proposer des modèles montrant le mode dans lequel les projets de changement organisationnel sont ou devraient être gérés.

Modèles de Management de Projet (Modèles d'utilisation du Management de Projet pour la Gestion du Changement Organisationnel)

La reconnaissance du fait que le management de projet peut être utilisé pour la gestion du changement organisationnel, stratégique ou non, figure dans quelques textes du courant dominant sur la mise en application de la stratégie et sur le changement organisationnel.

Bowman et Asch (1987) présentent une illustration de techniques de management de projet appliquées à la mise en œuvre de la stratégie qui inclut également une brève sélection de principes élémentaires de management de projet.

Buchanan et Boddy (1992) passent en revue plusieurs modèles d'approche par projet(s) du changement organisationnel. Pour la plupart ces modèles ne sont qu'un peu plus que des simples listes de contrôle des différents items qui caractérisent une bonne pratique générale de management de projet dans le cas particulier de l'implémentation d'un système d'information pour le management. Les auteurs expliquent d'ailleurs qu'une grande partie des connaissances de management de projet associées au changement organisationnel résulte de l'expérience accumulée lors du développement de solutions techniques complexes à des problèmes de nature managériale. Cependant, comme Buchanan et Boddy (1992) le font remarquer, l'échec des programmes de changement est associé le plus souvent à la mauvaise gestion des "facteurs humains" plutôt qu'à des problèmes techniques (le texte de référence de Keen (1987) sur le développement des systèmes d'information pour le management étant typique de la manière dont ce sujet est traité dans la théorie).

Buchanan et Boddy (1992) proposent ensuite un modèle universel, qui combine le management de projet avec l'approche participative du changement utilisée par les consultants en "développement organisationnel" et avec la prise en compte de la culture de l'organisation et des aspects politiques. Ils admettent, cependant, que les projets de changement sont très peu étudiés.

Grundy (1993) est un des rares auteurs sur la mise en œuvre du changement à reconnaître non seulement les avantages mais aussi les pièges de l'approche par projets. Il affirme que le management de projet apporte au processus de changement l'infrastructure solide qui permet aux équipes de se mobiliser pour le changement de manière bien plus effective et efficace qu'il ne l'est possible au sein des structures purement fonctionnelles et hiérarchiques.

Il dresse une liste des avantages de l'utilisation du management de projet pour le changement organisationnel, mais identifie également trois écueils à éviter:

- aborder un changement particulier isolément, sans tenir compte de ses rapports avec d'autres activités ou domaines de changement;
- encombrer le processus de changement par un contrôle trop bureaucratique;
- provoquer une réaction de résistance à l'application du management de projet, perçu comme ne convenant pas au paradigme organisationnel.

Sur ce dernier point, Grundy (1993) apporte son soutien au raisonnement selon lequel les organisations bureaucratiques auront tendance à s'opposer à l'utilisation du management de projet. Il affirme, cependant, que "ne pas avoir accès à un processus adéquat de management de projet est un handicap concurrentiel majeur".

D'autres écueils à éviter lors de l'utilisation de l'approche par projet(s) pour gérer des changements organisationnels (et dont la modélisation de ce processus doit tenir compte) seraient:

- adopter un modèle trop bureaucratique de management de projet;
- adopter un modèle général, qui ne tient pas compte du contexte.

Développant le premier point, plusieurs auteurs observent que les objectifs de beaucoup d'innovations organisationnelles sont liés à des idéaux post-bureaucratiques (voir les nouvelles directions de changement au sein des organisations – page 3).

Pellegrinelli et Bowman (1994), par exemple, reconnaissent les problèmes potentiels que soulève la réalisation de la dé-bureaucratization en utilisant "les systèmes et les structures en

place (existants) de l'organisation, son "status quo", pour changer le status quo". De la même manière que Grundy (1993), ils affirment que, parce qu'il opère en dehors des normes organisationnelles existantes, le management de projet est meilleur que les approches conventionnelles de type fonctionnel en ce qui concerne la gestion du changement. Cependant, ils observent que la discipline de management de projet est née du besoin d'introduire de la rationalité et de l'ordre dans les systèmes complexes de projets de l'homme. Par conséquent, l'utilisation du management de projet pour démanteler des hiérarchies bureaucratiques doit tenir compte de plusieurs paradoxes fondamentaux, tels que la nature bureaucratique innée du management de projet, ou l'obligation pour les cadres dirigeants de diminuer leur propre pouvoir.

Certains auteurs vont même plus loin: ils voient des incongruités fondamentales entre les aspects bureaucratiques de la doctrine du management de projet et le credo de la flexibilité organisationnelle et du travail en équipe. Cooke-Davies (1994), par exemple, ayant identifié des attentes exagérées à l'égard du management de projet, reproche à ses praticiens et théoriciens d'aggraver le problème par "des affirmations exagérées ou imprécises au sujet de ce que le management de projet peut apporter dans le domaine du changement organisationnel".

Enfin, en ce qui concerne le deuxième point, il existe une conviction assez répandue parmi les spécialistes, à savoir que les principes du management de projet sont génériques et applicables à toute organisation souhaitant adopter une stratégie basée sur projet(s) pour la gestion de toutes sortes de changements. Cette conviction se reflète dans la proportion élevée d'études sur le management de projet qui ne sont pas spécifiques à un contexte (secteur et type de projet) donné. De plus, elle est explicitée par certains auteurs.

Sharad (1986) est typique de ceux qui soutiennent que les principes de management de projet sont universels et génériques. En affirmant que l'approche par projet(s) est une "percée idéologique", il tente d'expliquer pourquoi elle peut être appliquée à "pratiquement n'importe quelle activité industrielle et commerciale".

Cleland et King (1988), mettent un bémol en affirmant que le management de projet n'est pas une panacée. Selon eux, il s'agit plutôt d'un outil qui, à condition d'être correctement utilisé dans des circonstances appropriées, peut aider l'organisation à atteindre ses objectifs principaux.

Pourtant, Cleland (1991) envisage des "domaines illimités" pour le management de projet. Quant à Turner (1993), il observe que "l'approche par projet(s) est devenue le nouveau mode courant de gestion par lequel les organisations répondent au changement".

L'applicabilité universelle du management de projet a été largement étudiée. Jusqu'à un certain point, cette conviction semble justifiée. En effet, à un premier niveau, fondamental, le concept même de management de projet laisse entendre un certain degré de matérialisation des principes clés de la discipline (Archibald, 1976). Cependant, immédiatement au-delà de ces concepts les plus fondamentaux, se cachent des dépendances complexes vis-à-vis du contexte. Il ne peut donc pas y avoir un modèle générique unique de management de projet. Le modèle particulier de management de projet qui est le plus approprié dans une situation donnée dépendra de plusieurs variables, parmi lesquelles probablement les caractéristiques du projet, de l'organisation dans laquelle il est appliqué et de l'environnement dans lequel cette organisation fonctionne.

Conclusion

Une conclusion générale qui peut être tirée est celle que l'utilisation croissante du management de projet pour la gestion du changement organisationnel est reconnue comme étant importante, mais elle n'est pas toujours bien comprise et est théoriquement encore peu exploitée.

La littérature sur l'approche par projet(s) du changement organisationnel se compose ainsi en grande partie de conseils de bon sens et de modèles généraux et simplifiés qui ont tendance à

s'inspirer largement des connaissances de management de projet dans le domaine du développement de systèmes d'information pour le management ou même des grands projets des secteurs essentiellement basés sur les projets.

Plusieurs pièges de l'approche par projet(s) sont identifiées, qui mettent en garde contre l'utilisation de modèles peu appropriés (trop bureaucratiques, trop généraux,...) pour la gestion des changements organisationnels.

Cependant, il y a un manque notable de progrès dans le domaine de l'élaboration et de l'expérimentation de nouveaux modèles de management de projet qui permettraient une meilleure compréhension de la manière dont les projets de changement organisationnel sont ou devraient être gérés dans des contextes spécifiques.“

Bibliographie

1. Archibald, R. D. - *Managing High-Technology Programs and Projects*, John Wiley, 1976
2. Betts, M., Lansley P. - International Journal of Project Management: a Review of the First Ten Years, *International Journal of Project Management*, 13 (4), 1995, pg. 207-217
3. Bowman, C., Asch, D. - *Strategic Management*, Macmillan Education, 1987
4. Buchanan, D. A., Boddy, D. - *The Expertise of the Change Agent*, Prentice Hall, 1992
5. Burns, T., Stalker, G. M. - *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961
6. Cleland, D. I. - The Age of Project Management, *Project Management Journal*, 22 (1), 1991, pg. 19-24
7. Cleland, D. I., King, W. R. (Eds) - *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, 1988
8. Cooke-Davies, T. - Project Management and the Management of Change, *Proc Internet 12th World Congress*, Oslo, 1994, pg. 165-173
9. Davidow, W. H., Malone, M. S. - *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins (1992)
10. Drucker, P. F. - *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, 1989
11. Evaraere, C. - Les collectifs de travail: une réalité difficile à cerner et soumise à des contraintes, *Les Cahiers de Recherche de l'IAE de Lyon*, n°5, 1996
12. Ford, R. C., Randolph, W. A. - Cross-Functional Structures: a Review and Integration of Matrix Organization and Project Management, *Journal of Management*, 18 (2), 1992, pg. 267-294
13. Gaddis, P. O. - The project Manager, *Harvard Business Review*, May/Jun 1959, pg. 103-116
14. Ger ais, R. - Management by Projects, *Proc Internet 10th World Congress* Vienna, 1990, pg. 165-173
15. Ger ais, R. - Flat, Flexible Organisation Structures and Projects: (topic introduction), *Proc Internet 10th World Congress* Vienna, 1990
16. Gobeli, D. H., Larson, E. W. - Relative Effectiveness of Different Project Structures, *Project Management Journal*, 18 (2), 1987, pg. 81-85
17. Grundy, T. - *Implementing Strategic Change: A Practical Guide for Business*, Kogan-Page, 1993
18. Hammer, M., Champy, J. - *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey, 1993
19. Handy, C., - *The Age of Unreason*, Business Book, 1989
20. Hout, T., Stalk, G. - *Vaincre le temps*, Dunod, 1992
21. Kanter, R. M. - *The Change Masters*, Routledge, 1984
22. Kanter, R. M. - *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, 1989
23. Keen, J. S. - *Managing Systems Development*, Wiley, 1987
24. Kreiner, K. - The Postmodern Epoch of Organization Theory, *Int Studies of Management and Organization*, 22 (2), 1992, pg. 37-52
25. Lawrence P. R., Lorsch J. W. - *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1973
26. Leroy, D. - Le management par projets: entre mythes et réalités, *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, 1996, pg.109-121
27. Meyer, C. - How the Right Measures Help Teams Excel, *Harvard Business Review*, May/Jun, 1994, pg. 95-103

28. Mintzberg, H. - *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, 1979
29. Mintzberg, H. - Organization Design: Fashion or Fit? ", *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1981, pg. 103-116
30. Morgan, G. - *Images of Organization*, Sage, 1986
31. Morris, P.W.G. - *The Management of Projects*, Thomas Telford, 1994
32. Nohria, N., Berkley, J.D. - Whatever Happened to the Take-Charge Manager", *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1994, pg. 128-137
33. Ouchi, W.G. - *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981
34. Pascale, R.T., Athos, A.G. - *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, 1981
35. Pellegrinelli, S., Bowman, C. - Implementing Strategy through Projects, *Long Range Planning*, 27 (5), 1994, pg. 125-132
36. Peters, T.J. - *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, 1987
37. Peters, T.J., Waterman, R.H.Jr. - In Search of Excellence: Lessons from America's BestRun Companies, Harper & Row, 1982
38. Quinn, R.E. - *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, 1988
39. Senge, P.M. - *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, 1990
40. Sharad, D. - Management by Projects - an Ideological Breakthrough", *Project Management Journal*, Mar 1986, pg. 61-63
41. Themistocleous, G., Wearne, S. H. - Project Management Topic Coverage in Journals, *International Journal of Project Management*, 18 (1), 2000, pg. 7-11
42. Turner, R.J. - *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill, 1993
43. Walker, A.H., Lorsch, J.W. - Organizational Choice: Product vs. Functional", *Harvard Business Review*, Dec 1968, pg. 129-138
44. Wickesberg, A.K., Cronin, T.C., - Management by Task Force", *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1962, pg. 5-12

Reflecții asupra utilizării managementului de proiect pentru gestiunea schimbării organizaționale

Rezumat

O caracteristică a literaturii manageriale actuale este accentul crescând asupra schimbării organizaționale, considerată ca esențială pentru supraviețuirea întreprinderilor. Managerii sunt sfătuiți să transforme structurile "mecanice" ierarhice, birocratice ale firmelor lor în forme "organice" mai flexibile, mai plate. Această evoluție reflectă realitatea "revoluției post-entrepreneuriale" (Kanter, 1989), în care firmele, supuse unei presiuni crescânde provenind din surse multiple în favoarea schimbării, încearcă să fie deopotrivă creative, metodice și dinamice.

Există, pe de altă parte, numeroase dovezi care sugerează că această schimbare organizațională la care sunt supuse întreprinderile astăzi depășește limitele abordărilor clasice ale managementului schimbării și necesită utilizarea unor noi abordări. Printre acestea din urmă, managementul de proiect, datorită faptului că acționează în afara normelor organizaționale existente, se poate dovedi superior abordărilor convenționale de tip funcțional.

Deși abordarea de tip proiect(e) este din ce în ce mai des utilizată pentru managementul inițiativelor de schimbare organizațională, există totuși mărturii privind utilizarea unor modele prea puțin adaptate, care pot contribui la eșecul multor proiecte. Acest studiu examinează forțele în favoarea schimbării și evoluția utilizării managementului de proiect, evaluează oportunitățile și limitele modelelor de management de proiect utilizate astăzi pentru managementul schimbării organizaționale și comentează o direcție potențial fructuoasă pentru cercetarea în domeniul managementului de proiect.