

### Introduction<sup>1</sup>

Les projets, qui représentent de plus en plus souvent une « façon d’agir » des organisations, sont des actions temporaires orientées à réaliser des changements. Les projets créent de la discontinuité par rapport à la façon d’agir habituelle et cette discontinuité touche plusieurs aspects.

Le premier aspect est son caractère temporaire. Les activités routinières sont continues alors que le projet par sa nature a un début et une fin. On pourrait même dire que toutes les activités du projet sont orientées à sa conclusion<sup>2</sup> (positive), tandis que les activités routinières ont pour but principal de maintenir le statu quo (en optimisant même quelque chose).

Le deuxième aspect, aussi important que le premier, touche les rapports entre les personnes concernées par le projet. On sort de la logique traditionnelle chef-collaborateur pour entrer dans la logique d’une équipe composée par plusieurs membres de l’entreprise travaillant ensemble sous la direction d’un responsable, le chef de projet, qui n’est pas leur responsable hiérarchique habituel.

Dans un travail par projets, donc, même les rapports personnels sont temporaires. Les dynamiques d’approche des personnes concernées et de la formation des équipes sont forcément plus accélérées par rapport aux groupes fonctionnels ordinaires. A ce propos il faut remarquer que la littérature est pauvre en précis modèles de référence, en traitant les thèmes de la formation et de la gestion d’équipe par les stéréotypes du management en général, qui, eux, ont peu à voir avec la logique des projets, surtout s’ils durent peu.

L’existence simultanée de projets et d’opérations courantes, parfois le « gêne mutuel », est le troisième aspect. Effectivement tout en gérant les projets l’entreprise continue en même temps à opérer dans la quotidienneté avec des règles, des processus et des habitudes consolidés dans le temps. Il arrive parfois qu’un projet change justement un ou plusieurs processus qui existaient déjà et en ce cas les conflits entre les détenteurs du statu quo et les acteurs du projet sont fréquents.

Plus les projets simultanément en pleine activité sont nombreux, plus les personnes touchées par eux sont nombreuses elles aussi, plus les considérations jusqu’ici faites

---

<sup>1</sup> Ouvrage écrit par Mario Damiani.

<sup>2</sup> Effectivement il faudrait poser la question différemment. Les projets sont un moyen dont les organisations disposent pour réaliser les changements et les innovations nécessaires. Donc le but principal du projet n’est pas sa clôture mais l’emploi réel de ce qu’il réalise.

sont valables. Dans cette perspective la vieille vision qui ne meurt jamais d'après laquelle la gestion de projet n'est qu'un ensemble de techniques et de moyens met en évidence une fois pour toutes sa myopie.

Ce n'est pas facile aujourd'hui de parler de gestion de projet d'une manière nouvelle ou novatrice. Ce terme, presque inconnu à la plupart des gens il y a une vingtaine d'années, est entré depuis peu de force dans le langage commun de la majorité des organisations, même si parfois hors de propos.

Pourtant, c'est le terme « chef de projet » et non pas « gestion de projet » qu'on emploie le plus souvent et cela n'est pas du tout une subtilité. En effet la dénomination chef de projet désigne celui (individu) qui dans l'entreprise s'occupe de coordonner et de gérer un projet. Au contraire, le terme gestion de projet se rapporte à l'organisation, en un mot représente une méthode, une façon d'agir, jusqu'à devenir lui-même en certains cas une culture spécifique.

Parler de chef de projet veut dire donc d'après nous identifier surtout des responsabilités individuelles alors que parler de gestion de projet signifie reconnaître que travailler par projets c'est une responsabilité collective que l'organisation toute entière doit prendre en charge. De ce point de vue nous pouvons identifier trois catégories de parties prenantes qui doivent exercer une certaine responsabilité dans les processus de gestion de projet<sup>3</sup>.

**Les maîtres d'ouvrage et la direction**, qui sont responsables de créer et de maintenir dans le temps les conditions culturelles et d'organisation les plus propres au travail par projet. Ils sont responsables aussi de promouvoir des initiatives dont l'exécution réelle soit réalisable de façon concrète dans les termes requis. Cette première catégorie de parties prenantes répond directement pour les investissements et les bénéfices en termes de business que l'emploi du projet devrait permettre.

**Les autres parties prenantes d'entreprise** touchées par le projet, en premier lieu les composants des équipes et les usagers, qui doivent avoir conscience des dynamiques du projet et des causes demandant une différente façon d'agir. Ils peuvent ainsi jouer leur rôle de façon active et importante, en véritables parties prenantes, tout en regardant au projet en tant qu'occasion de croissance professionnelle et non pas en tant que gêne troublant le statu quo de l'activité quotidienne.

---

<sup>3</sup> Mario Damiani, Project Management di Successo, FrancoAngeli Editore, 2007. Cet ouvrage reprend et développe les concepts énoncés en ce document en les plaçant dans un contexte d'organisation plus ample.

**Les chefs de projet**, qui doivent comprendre l'organisation et la situation où le projet se déroule, entretenir des rapports efficaces avec les parties prenantes, avoir esprit d'initiative et flexibilité, capables de supporter des conditions de stress et d'incertitude, aptes à négocier un mandat fondé sur des estimations et des conditions nécessaires plausibles, assurant à l'organisation d'utiliser le projet dans les termes fixés.

### Le chef de projet dans la situation actuelle

Ceci dit et conscients que malgré les bonnes résolutions les organisations ont tendance aujourd'hui encore à interpréter la gestion de projet en responsabilité individuelle du chef de projet plutôt qu'en responsabilité collective, concentrons maintenant notre attention sur le chef de projet.

La prétendue « littérature classique »<sup>4</sup> concorde sur quelques caractéristiques principales définissant le chef de projet un vrai chef et leader du projet.

Pourtant, si l'on observe de près la véritable situation dans les organisations, on découvre qu'en réalité les choses ne sont pas toujours comme cela. Le chef de projet est un personnage encore lié surtout au « savoir technique » et à l'« action », c'est-à-dire à l'exécution ou à l'application de règles ou décisions prises par d'autres.

La multiplication de projets moyen-petits<sup>5</sup> a engendré une révision du concept même de projet, un « fait exceptionnel » il y a quelques années et aujourd'hui devenu un « évènement fréquent », destiné à créer des petites discontinuités dans la continuité (voir schéma 1).

---

<sup>4</sup> Ce terme pour indiquer les Œuvres des auteurs les plus lus et cités, tels que Archibald, Kerzner, Lewis, Pinto, Verma, pour en citer que quelques uns. Ces œuvres attribuent au chef de projet les caractéristiques suivantes : aptitude à diriger, communication, négociation, résolution des problèmes et influencer l'organisation.

<sup>5</sup> La recherche ISTUD sur la gestion de projet en Italie, 2002 a mis en évidence que 70% des projets que les 92 entreprises interviewées avaient commencé à exécuter était inférieur aux 300 jours/homme de charge.

Les Projets	
1995	2005
Peu de projets "à projet" Beaucoup de projets pas "à projet"	Beaucoup de projets "à projet" Beaucoup de non projets "à projet"
"A projet" si l'initiative est stratégique, grande ou en crise (par exception)	"A projet" aussi pour activités à gérer de façon différente (à cause d'anxiété?)
Projets créant discontinuités importantes (changement)	Les projets engendrent souvent des petites discontinuités dans la continuité (maintien évolutif de la continuité)
Ampleur moyenne-grande	Ampleur moyenne-petite

*Schéma 1 - Les projets dix ans après<sup>6</sup>*

La situation qu'on vient d'illustrer a engendré sans aucun doute une réduction dans le rôle du chef de projet. En effet, en multipliant les projets moyen-petits a augmenté aussi le besoin de personnages qui coordonnent. Pourtant, on ne peut pas donner en charge cette coordination qu'à des chefs de projet expérimentés car ce serait trop onéreux. Bref, il faut faire de nécessité vertu, n'en déplaise à ceux qui étaient déjà chefs de projet et qui se sont retrouvés presque tout d'un coup privés des autonomies qu'ils avaient acquises auparavant (voir schéma 2).

La limitation d'autonomie et de décision des chefs de projet est causée aussi par des processus d'homologation qui souvent ont conduit les équipes dirigeantes à gérer les ressources de façon standardisée, sans distinguer les capacités et les caractéristiques individuelles, de peur peut-être qu'elles puissent mettre en danger le pouvoir constitué.

En effet, les organisations fréquemment abordent la gestion de projet de façon partielle et restrictive, n'en focalisant l'attention que sur les schémas de travail et les instruments informatiques. Elles demandent aussi aux chefs de projet de s'en tenir aux rigides normes opérationnelles, en donnant de cette façon la même importance aux inexpérimentés qui ont besoin de suivre une règle de conduite et à ceux qui, par

<sup>6</sup> Mario Damiani, extrait de la relation introduisant au Workshop sur le rôle du chef de projet en Italie organisé par PMI®, North Italy Chapter, 7 octobre 2005

capacité ou par expérience, pourraient tranquillement ne pas avoir besoin et donner beaucoup de plus s'ils étaient dans un contexte plus libre et valorisant.

Cette façon de voir limitée ne répond pas du tout à la réelle nécessité de construire et développer la complexe personnalité du chef de projet, caractérisée essentiellement par des dimensions d'organisation et relationnelles.

Les chefs de projet	
1995	2005
Peu de PMP	Beaucoup de PMP
Rôle souvent non officiel	Système des compétences
Nommés par la direction	Nommés par les cadres moyens
Souvent décident eux memes	Souvent sont les autres à décider
Peu de cōntrole sur eux	Beaucoup de cōntrole sur eux
Sensation de solitude/exposition	Sensation d'impuissance/oppression
Risque?	Responsabilités?

*Schéma 2 - Les chefs de projet dix ans après<sup>7</sup>*

Tout cela arrive dans un milieu de référence assez complexe et marqué par une grande diversité dans la définition et l'interprétation du rôle du chef de projet.

Dans ces dernières années on a fait couler beaucoup d'encre sur le chef de projet, son rôle et ses compétences et l'on peut imaginer que, pour la multiplication et la diversification des projets dans les entreprises, ce sera de même dans les années à venir.

---

<sup>7</sup> Mario Damiani, extrait de la relation introduisant au Workshop sur le rôle du chef de projet en Italie organisé par PMI®, North Italy Chapter, 7 octobre 2005 - PMP® veut dire Project Management Professional et se rapporte à la certification professionnelle délivrée par PMI®. Pour tout renseignement sur cette certification s'adresser au site [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

Dans une recherche italienne sur la situation de la gestion de projet<sup>8</sup> il résulte effectivement que dans plus de 50% des cas les chefs de projet n'ont pas un rôle formellement reconnu ni des parcours bien définis de croissance professionnelle. Ce phénomène met en évidence le thème de l' « Accidental-PM »<sup>9</sup>, c'est-à-dire ceux qui se retrouvent de temps en temps à gérer des projets grâce à leurs compétences de spécialiste ou à la particularité de leur rôle mais qui de règle n'exercent pas la profession de chef de projet.

Mais si l'on considère que les entreprises ont tendance à donner aux chefs de projet des tâches de plus en plus différentes par rapport à celles qu'on leur donne traditionnellement dans la littérature tout ce qu'on a dit jusqu'ici est encore plus important. Si nous prenons l'exemple des entreprises du secteur informatique réalisant des projets pour le compte d'autrui, c'est évident que les chefs de projet doivent participer directement au développement de l'affaire<sup>10</sup> aussi bien qu'aux relations avec les clients, en qualité d'éléments de support commercial.

En plus, en certains cas le chef de projet se transforme, ou mieux change sa nature, jusqu'à devenir le point de référence dans tous les problèmes entre client et fournisseur. Il perd ainsi la majorité de ses caractéristiques qui le veulent acteur du changement et il gère tout simplement les activités de la vie quotidienne jusqu'à s'occuper des problèmes les plus petits. En ce cas tracer son profil c'est un véritable pari.<sup>11</sup>

Enfin, si l'on considère les niveaux d'encadrement et la moyenne des salaires, on découvre que les chefs de projet sont le plus souvent plus proches aux membres de l'équipe qu'ils ont à coordonner qu'aux chefs hiérarchiques des ressources avec qui ils doivent négocier tous les jours. C'est peut-être une vision réductrice, mais si le salaire est proportionnel au rôle et aux responsabilités on peut dire que les organisations ne peuvent pas trop demander aux chefs de projet. Et alors ?

Et alors, d'après nous, il faut tirer les choses au clair, reconnaître les cas où le terme « chef de projet » est employé trop facilement et donner de la valeur et de la dignité à

---

<sup>8</sup> Conf. note 5.

<sup>9</sup> Mario Damiani, Chiara Moroni – Project Manager per caso: istruzioni per l'uso - Zerouno, Marzo 2003.

<sup>10</sup> Tendenze evolutive della gestione progetti: l'impatto dell'ICT – M. Damiani, L. Gilieri, P. Lo Valvo, Equal, 2003.

<sup>11</sup> Future-PM – Il ruolo del project manager in una realtà in evoluzione – Mario Damiani, Chiara Moroni – ISTUD, 2005.

ce personnage complexe qui a besoin d'années d'expérience et de quelques erreurs vécus à ses dépens pour se former complètement.

Surtout dans le secteur informatique, des entreprises ont commencé à utiliser de différentes étiquettes<sup>12</sup> selon les réelles tâches et les responsabilités effectives. Cela permet de différencier même formellement les néophytes et les plus expérimentés et en plus de tracer un parcours évolutif pour tous ceux qui choisissent la carrière professionnelle de la gestion de projet.

D'ailleurs il y a des chefs de projet expérimentés. A titre d'exemple, ceux qui ont répondu au récent sondage sur le milieu professionnel de la gestion de projet en Italie mené par Chapter PMI® Italie du Nord<sup>13</sup>, sont âgés presque entièrement (89%) de 30 à 50 ans, la valeur plus fréquente (25%) dans le groupe d'âge 36-40 ans et en moyenne une expérience importante dans le rôle: 90% est chef de projet depuis plus de trois ans et presque 70% travaille depuis 6 ans du moins en responsable de projet, à multiples niveaux.

### **L'évolution du rôle : du « chef militaire » au diplomate**

Entendu que notre attention est fixée sur les chefs de projet proprement dits, essayons maintenant d'examiner l'évolution de leur rôle en nous référant aux nouvelles dynamiques des organisations.

Il faut d'abord noter que le contexte social où le chef de projet travaille a changé parfois profondément pendant les dix ans passés. Les parties prenantes concernées par les projets se sont beaucoup diversifiées, les entreprises aujourd'hui plus qu'hier recherchent les logiques multifournisseurs. Il s'ensuit donc la nécessité de mélanger différentes façons de travailler et, souvent, différentes cultures.

---

<sup>12</sup> D'habitude on définit les PM junior ou les responsables des sous-projets avec le terme « coordinateur de projet » ou bizarrement « leader de projet » ; parfois on ajoute « senior » au terme « chef de projet » pour indiquer un personnage plus expérimenté. Au contraire, « chef de programme » désigne le chef de plusieurs PM ou alors celui qui gère plusieurs projets touchés de quelque façon les uns par les autres ou encore celui qui est responsable d'initiatives plus importantes qu'un simple projet, incluant même des opérations courantes.

<sup>13</sup> Sondage sur le milieu professionnel du chef de projet en Italie relativement aux « Personal Competencies » qu'on trouve dans le texte de référence « Project Management Competency Development Framework » (PMCDF) par PMI®. Le sondage a été mené et publié en 2005 par Chapter PMI® Italie du Nord, et coordonné par Mario Damiani.

En plus, l'équipe de projet est toujours moins « physique » et plus « logique », ses composants ayant perdu en partie la caractéristique d'être « co-placés » et assignés au projet de façon univoque. Dans la majorité des cas, les composants des équipes travaillent à plusieurs projets en même temps, parfois apportant un concours de quelques jours et pour des activités spécifiques, souvent demeurant dans des postes de travail éloignés et donc n'ayant jamais d'occasions pour rencontrer ni le chef de projet ni d'autres composants l'équipe.

De plus, à cause des caractéristiques technologiques et spécialisées marquant beaucoup de projets, l'équipe n'est plus composée pour la plupart d'« exécutants » mais, plus que par le passé, de personnages ayant une ancienneté et reconnus par l'entreprise comme ayant une valeur pareille ou supérieure à celle du chef de projet.

Le phénomène des personnages caractérisés par une haute spécialisation et par la conséquente fragmentation des rôles a favorisé la tendance naturelle des spécialistes à s'isoler, à ne pas « s'infecter » avec leur entourage, c'est-à-dire avec les collègues des spécialisations similaires et présents dans le même projet.

Conséquence directe est le redoublement presque constant et épuisant du marquage que le chef de projet doit exercer sur les ressources assignées chaque fois qu'elles doivent collaborer ou confronter leurs idées avec les autres, avec les inévitables conséquences non seulement sur la capacité de rendement du projet, mais encore sur l'efficacité du chef de projet.

La qualité transversale distinctive de la gestion de projet, et donc du rôle du chef de projet, est vécue encore comme un corps étranger dans les habitudes consolidées des entreprises. Dans la majorité des cas elles restent des organisations verticales où les responsables hiérarchiques des ressources dictent encore loi, peu disposés à des changements d'organisation qui pourraient en quelque sorte miner leur pouvoir.

Cette attitude, critiquable si elle concerne l'individu, devient délétère au niveau d'organisation car elle porte à légitimer le décalage de responsabilité existant entre le chef de projet (qui répond des résultats obtenus) et les membres de l'équipe (jugés normalement sur leurs capacités techniques et non pas sur la concrétisation de ces capacités en résultats du projet). En plus, tout cela alimente la dommageable rhétorique du super-PM qui « doit tout pouvoir sans avoir aucun pouvoir... »<sup>14</sup>

C'est donc évident qu'en cette situation globale la métaphore du « chef militaire » qui crée esprit de corps, donne du courage à la troupe et lui inspire des actes supérieurs,

---

<sup>14</sup> «Coinvolgere le persone per il successo del progetto" Mario Damiani, ZeroUnoWEB, Février 2006.





## **Chef de projet en action**

fait de plus en plus place à celle du diplomate, habile à tisser des trames relationnelles, fin communicateur.

Naturellement un diplomate qui appartient au temps présent, actif, qui connaît les affaires de l'organisation et qui travaille sur le champ, toujours prêt à négocier avec les parties prenantes dans le projet et à même d'influencer les décisions là où il ne peut pas décider lui-même.

De tout ce qu'on a dit émerge un personnage qui sait briser les barrières idéologiques de la pure réalisation du mandat, qui sait aussi établir avec le maître d'ouvrage une relation professionnelle symétrique dans l'ensemble, base indispensable pour discuter et négocier le mandat et pour cela capable d'assumer concrètement la responsabilité du projet.

On parle en fin de compte d'un chef de projet moins soumis et moins « employé tout court », un peu écarté de la norme traditionnelle et peu respectueux des marches à suivre administratives de plus en plus fatigantes et ennuyeuses mais plus solide et entreprenant, ce dont les entreprises au fond ont justement besoin pour améliorer les résultats de leurs projets les plus importants<sup>15</sup>.

Un chef de projet qui s'appuie donc sur ses caractéristiques personnelles et les développe constamment, qui parfois s'entraîne à devenir avec le temps un personnage différent, encore plus managérial. De ce point de vue on peut imaginer le rôle du chef de projet aussi comme une situation transitoire, une sorte de tremplin qui à partir de situations typiquement technico-spécialistes permet d'atteindre à des positions plus élevées.

---

<sup>15</sup> D'après Standish Group 97% des projets qui ont réussi a été géré par des chefs de projet expérimentés - The Chaos Report, 2000.

## **L'approche CMD<sup>16</sup>**

Comme déjà dit dans la préface, sur la base de notre expérience nous considérons la gestion de projet une responsabilité d'organisation où le chef de projet est l'un des acteurs clé même si pas le seul et unique et peut-être pas toujours le plus important.

On se rend compte que quelqu'un pourrait tordre le nez face à cette approche qui tend à augmenter le champ d'action en entraînant plusieurs parties prenantes au lieu de suivre la dernière mode qui propose des pilules curatives pour chaque nécessité. On est quand même convaincus qu'en ce cas aussi il faut considérer que pas toujours les chemins les plus commodes mènent aux meilleures solutions.

Il faut donc établir des principes de base qui puissent inspirer les chefs de projet et les autres acteurs concernés. Des principes qui doivent être consistants et partagés, faits essentiellement pour harmoniser de façon concrète la gestion de projet et l'esprit de l'organisation.

Dans cette perspective et à titre d'exemplification on propose brièvement les concepts de Context, Anticipation et Execution, représentant d'après nous des pivots fondamentaux de la manière d'être et des actes du chef de projet, soit dans l'acceptation de son rôle spécifique soit en relation avec les autres parties prenantes touchées par les projets<sup>17</sup>.

Context : le chef de projet est à la charnière entre le projet à réaliser et l'organisation qui l'a décidé, qui le réalisera et qui bénéficiera de ses résultats.

Il doit donc collaborer avec la direction pour intégrer le projet dans la stratégie, la situation et les autres projets et processus déjà présents dans l'organisation. Il soutient le maître d'ouvrage dans la construction d'une vue commune sur le projet, à transmettre à toutes les parties prenantes, il soutient et prépare aussi l'organisation à vivre de manière positive le changement que le projet apportera.

Ici, la relation et la communication avec l'équipe qui travaille mais aussi avec toutes les autres parties prenantes pouvant déterminer le succès ou l'échec du projet bien plus qu'une bonne ou mauvaise planification, sont fondamentales.

---

<sup>16</sup> Approche CMD – Mario Damiani et Chiara Moroni, 1998-2006. Cette approche a animé et anime les interventions dans les consultations, les activités de formation et les concours littéraires des auteurs aussi que le contenu de ce document. Pour en savoir plus visitez le site [www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu).

<sup>17</sup> Conf. Note 3 et Note 16.

**Anticipation** : travailler à projet implique renverser une très fréquente manière d'agir venant de la conception fataliste-réactive d'opérer au jour le jour, d'après laquelle erreurs et imprévus font partie des règles du jeu et sont donc inévitables.

Avec le terme Anticipation nous indiquons une manière d'être et de concevoir le travail, soit de la part d'un individu soit en ce qui concerne l'organisation toute entière, qui a dans le chef de projet son précurseur par excellence.

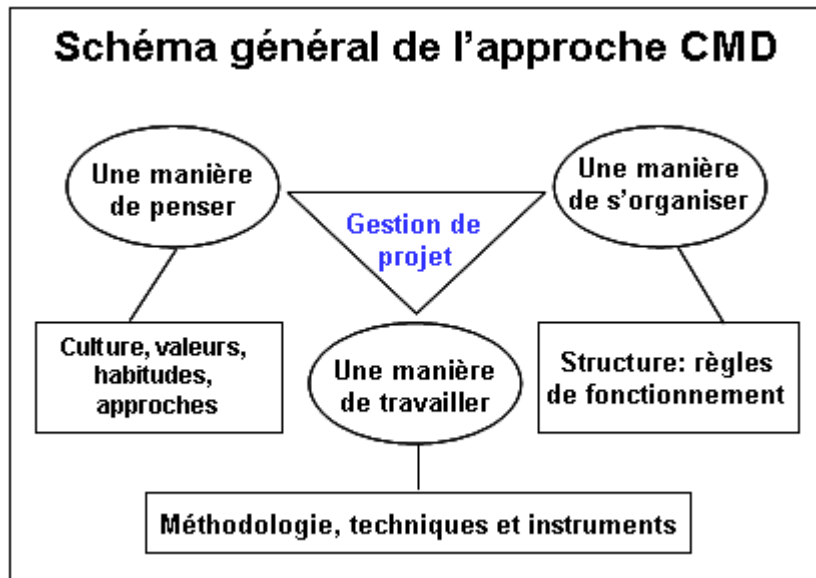
Anticipation n'est donc pas tout simplement un ensemble de « choses spécifiques à faire » mais une sorte de « forma mentis » qui nous porte à voir et vivre nos actes du présent comme quelque chose qui a été pensé avant e qui aura des effets dans l'avenir.

Certes, personne n'a la boule de cristal magique pour prévoir et contrôler le futur, mais s'efforçant à voir toujours un peu plus loin que le bout de son nez on peut prévoir des obstacles et rendre plus concrets et prévisibles les résultats à atteindre. Et cela se traduit en somme par une possibilité pour tous de mieux travailler.

**Execution** : la gestion de projet est une discipline qui concerne l'agir et qui trouve dans la réalisation une de ses raisons d'être fondamentales. Notre approche ne considère pas l'Execution un processus tactique à déléguer aux structures exécutantes mais un aspect fondamental de la stratégie car il conditionne de façon importante la réelle faisabilité du projet dès ses premières phases.

L'Execution n'est donc pas une tentative grossière de remplir un mandat qui pourrait en plus ne pas être faisable, mais un processus qui se déroule le long de l'entier cycle de vie du projet, conduisant le maître d'ouvrage à former des idées plausibles, le chef de projet à en discuter et négocier la faisabilité, les autres parties prenantes du projet à s'occuper de manière active de leur rôle et des résultats qu'elles doivent atteindre.

En tout cela le chef de projet a la tâche fondamentale de diffuser et supporter l'idée que l'Execution est une responsabilité collective impliquant le juste niveau de responsabilité de la part de toutes les parties prenantes touchées. Si quelqu'un manque à ce principe ne doit pas se résigner mais il doit se battre pour que tout le monde fasse ce qu'il doit faire, évidemment en donnant l'exemple concret le premier.



## Conclusion

Avec ce document on a voulu examiner le chef de projet en termes de situation générale, y comprises les contradictions, mais aussi en ce qui concerne des évolutions possibles.

Etant bien entendu que chaque entreprise a ses caractéristiques, ses besoins et ses modèles de business et que donc il n'y a pas de réponse constituée à l'avance, nous pouvons conclure en disant que la définition du rôle et des tâches d'un personnage complexe tel que le chef de projet constitue une sorte de « déclaration explicite d'intentions » et touche de façon inévitable la redistribution ou même le dépassement de quelques pouvoirs établis dans l'entreprise.

Quelques-uns pourra soupçonner une possible réduction de son rayon d'action, d'autres craindront qu'un succès majeur du chef de projet puisse mettre en question les convictions et les valeurs sur lesquelles était fondée jusque là l'identité des individus et de l'organisation. Mais, il n'y a pas de changement sans quelques renonciation.



### L'auteur

**Mario Damiani** - Master's Certificate in Project Management (George Washington University). Certified Project Management Professional (PMP®). Membre fondateur du PMI® North Italy Chapter (Vice-Président Formation et Certification du 1996 au 2005). Collaborateur et Réviseur des PMBOK Guide 1996, 2000, 2004 Edition, et de l'Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) du PMI®.

Il exerce la profession de chef de projet depuis plusieurs années dans des contextes internationaux et il coordonne l'activité d'autres chefs de projet. Il est aussi consultant, professeur et formateur dans les domaines de la gestion de projet, du management de programme et du program management office (PMO). Il a réalisé également cours et programmes pour apprendre la gestion de projet, la gestion de programme, le process consulting, le change management, le solution selling, ainsi que des itinéraires spécifiques préparant à l'examen pour la certification PMP® - Project Management Professional Certification Exam.

Auteur de plusieurs articles et d'études de cas, il a écrit aussi « Project Management – Basic principles and project life cycle », en italien (1997) et en français (1999). "Le dimensioni del project management: organizzazione, metodi, relazione", édité par Il Sole 24 Ore en 2004, "Project management di successo" Franco Angeli, 2007. Il est aussi co-auteur des ouvrages "Tendenze evolutive della gestione progetti : l'impatto dell'ICT", E-Dapt, 2005, "ICT e le famiglie professionali del management: innovazione nella tradizione", E-Dapt, 2005 et "Il ruolo del project manager", Franco Angeli Quaderni SL, 2006.

Auteur avec Chiara Moroni du "Future-PM, il ruolo del project manager in una realtà in evoluzione", pour ISTUD, 2005.

Auteur avec Chiara Moroni de l'approche d'organisation à la gestion de projet dit CMD, brièvement décrit dans cet ouvrage et base de référence pour leurs interventions en tant que consultants et formateurs. L'approche CMD est traité plus en détail dans le site [www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu) mais aussi dans l'ouvrage "Project management di successo" Franco Angeli, 2007.

Sa carrière professionnelle a débuté en 1974. Il a été professeur responsable du secteur Project Management d'ISTUD dans la période 2001-2004.

*Pour en savoir plus visitez le site : [www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu)*