

MANAGEMENT / LEADERSHIP

GUIDE DE SURVIE DU CHEF DE PROJET

Jérôme
de DINECHIN

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2017

11 rue Paul Bert 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075809-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Avant-propos	7
Chapitre 1 ■ Des projets et des hommes	11
Il manque quelque chose dans le monde	12
Un langage issu des grandes réalisations	13
Le mode « projet »	15
Le projet : solution miracle ou purgatoire ?	18
Chapitre 2 ■ Les fondamentaux d'un projet	21
Phase 1 : du besoin aux objectifs	23
Phase 2 : cadrage du projet	30
Phase 3 : pilotage du projet	40
Le cycle en V, une vision structurée du projet	54
Le succès est une décision	60
Chapitre 3 ■ Un imbroglio systémique	65
Le chef projet au cœur d'un écosystème	66
Conduire une analyse systémique	70
Entendre et comprendre la demande	73

La situation à l'origine de la demande, les faits et ressentis	75
Une approche systémique du besoin du chef de projet	78
Les racines du problème	81
Quels objectifs retenir avec le chef de projet ?	85
L'apport du coaching stratégique pour le chef de projet	88
Chapitre 4 ■ Le projet, un lieu d'épreuves	92
Épreuve 1 : accepter ce que l'on n'a pas négocié	94
Épreuve 2 : gérer l'inévitable tension	103
Épreuve 3 : décider dans l'incertitude	110
Épreuve 4 : l'épreuve de la confiance	124
Épreuve 5 : la cruciale question du temps	135
Épreuve 6 : conduire une équipe	142
Épreuve 7 : l'identification au projet et la solitude	151
Épreuve 8 : la notion de l'optimum et l'inévitable gâchis	158
Épreuve 9 : la contractualisation et le réseau des fournisseurs	163
Épreuve 10 : les attentes de la hiérarchie	167
Chapitre 5 ■ Un parcours de coaching à travers le projet	173
L'intérêt d'un coaching	174
Quatre types de coaching	175
Un diagnostic pour le chef de projet ?	178
Quelle aide pour grandir ?	181
Accueillir ses émotions	182
Vivre des relations épanouies	185
À travers le projet, le parcours du héros	189
Chapitre 6 ■ Pour sourire et ne plus jamais le vivre	191
Élaboration d'un contrat projet : euphorie	193
Nomination du chef de projet : honneur et enthousiasme	196

Le chef de projet engage les opérations	198
Premiers dérapages : inquiétude	200
Cela devient intenable : progression de la peur	203
Perte de la maîtrise du produit : panique et lâcher-prise	206
L'insatisfaction réclame des victimes : audit et commission d'enquête	209
La volonté d'aboutir en faisant des « exemples »	211
La fin du projet : du reproche à la congratulation	214
Le projet : un drame psychologique à écrire	217
Bibliographie	218

Préface



Le projet, de l'or et des épreuves... Un projet ouvre une nouvelle période en remplaçant une ancienne manière de faire devenue obsolète par une nouvelle. C'est de cet enjeu dont il faut sortir victorieux. Et là toute réussite de projet vaut de l'or.

Pour réussir, il faut s'inspirer des équipes qui n'ont pas le droit à l'erreur. Et se poser des questions sur la façon dont elles organisent toujours une forme de recouvrement entre deux personnes. Pourquoi deux pilotes dans un avion, deux policiers sur une opération ou deux pompiers pour une lance ? Pourquoi faire binôme entre un directeur de cabinet et son ministre, entre un directeur général et son adjoint ? Pourquoi enfin, les sportifs de haut niveau s'adjoignent-ils tous un coach ?

Il est des situations dans lesquelles il est nécessaire de fonctionner à plusieurs parce que la sécurité, l'importance de l'enjeu ou la charge mentale le nécessitent. Une conduite de projet relève pour une organisation de la même nécessité. Cet ouvrage en est une illustration.

Certes, la charge de travail est répartie en sous-ensembles de l'équipe projet par segmentation entre différents domaines. Si elle est bien managée, la coresponsabilité globale elle-même se trouve partagée. Néanmoins il demeure indispensable que le tout de la responsabilité soit centralisé dans une seule et même tête. Le poids du travail sur l'équipe, le poids de la responsabilité globale sur son chef. C'est là que celui-ci peut s'avérer trop lourd si on n'a pas des pratiques de gestion des ressources parfaitement cohérentes.

En recherchant ce qu'implique une telle responsabilité, on mesure son étendue en dehors même des aspects techniques ! Si nous considérons les différentes spécificités d'un projet, on constatera que la diversité des contraintes qui lui

sont propres dépasse largement le management habituel d'un service ou d'une direction. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder six des particularités d'une démarche projet :

- *Risque d'échéance*. Un projet est toujours fortement attendu car il est destiné à faire évoluer le fonctionnement de tout un ensemble. De plus, à sa livraison, il arrête de coûter pour se mettre à rapporter.
- *Difficultés de la coopération*. Par définition, le projet réunit des entités diverses, pas toujours habituées à travailler ensemble. Il fonctionne de façon transversale, c'est-à-dire en dehors des modèles quotidiens, ce qui nécessite parfois un apprentissage et toujours un suivi.
- *Absence de modèle*. Un projet d'innovation par définition n'a pas de modèle antérieur auquel se référer. Il faut donc innover – se projeter dans l'inconnu – et anticiper – se projeter dans le futur. Ces deux projections sont l'une et l'autre hautement spéculatives ! La crainte de se tromper avec toutes les conséquences possibles est génératrice de stress.
- *Risque de dispersion*. Un projet commence toujours bien avant d'entrer dans des phases de doute. Et là chacun est tenté par le retrait de sa mobilisation, de son investissement, voire de sa participation. Cet effet de dispersion peut aussi provenir d'aspects techniques ou logistiques tant la coordination se révèle complexe.
- *Dérappages économiques*. Ils proviennent en général d'erreurs et de la difficile appréciation du coût d'un projet, continuellement à inventer et dont les aléas étaient imprévisibles au départ.
- *Contraintes techniques*. Enfin et d'abord (!) le projet est une création technique avec dès le départ une multiplicité de contraintes. Ce sont en partie ces contraintes techniques qui deviennent des obstacles au bon déroulement des choses sur le plan humain. Il y a un effet cumulatif : l'addition des difficultés produit des frustrations qui demandent des efforts supplémentaires conduisant, à la longue, à de la démobilitation.

Cette liste des pressions qui pèsent sur un projet d'envergure montre que ce dernier est comparable à la fois au sport de haut niveau et à une situation de vrai risque potentiel. Sport de haut niveau car tout projet procède d'une performance, avec la discipline, la ténacité et la concentration que cela requiert. Et situation de risque car il est facile de se fourvoyer techniquement, de dérapier budgétairement ou de voir se décourager l'équipe.

Ces pressions produisent une charge mentale importante pour le responsable, charge à laquelle s'ajoute parfois un déficit de compétences en management.

De fait le pilotage de projet est souvent confié à de jeunes managers peu expérimentés dans la conduite des hommes. Choisis pour leur énergie, leur compétence, leur talent ou leur motivation il n'est pas rare que leur expérience en management fasse défaut.

La conjonction entre l'importance inhérente à tout projet et le risque encouru pousse à réfléchir à l'utilité, sinon à la nécessité, d'adjoindre au chef de projet une personne centrée sur les aspects humains, puisque c'est souvent le maillon faible des projets. Nous avons vu à plusieurs reprises de grands projets industriels ou commerciaux, en très mauvaise passe, être redressés par le coaching du chef de projet, alors même que parfois la direction générale ne croyait plus à une issue favorable. Certes, ce n'était pas tant la valeur du coach qui produisait le redressement que la façon dont il permettait au chef de projet de prendre du recul ! C'était l'interaction entre un expert – le chef de projet – et un spécialiste de la performance qui produisait cet effet. L'un agissait sur l'autre de telle façon qu'ils se stimulaient réciproquement dans la perspective du ressourcement du chef de projet.

Il faut garder à l'esprit que le coach n'est pas dans l'action du projet. Son objectif n'est pas le projet mais la réussite du chef de projet. Cet écart produit une différence d'objectif entre eux et surdétermine une différence d'attention. Comme le médecin chinois, le coach n'est pas là pour guérir le pilote mais pour empêcher qu'il chute.

Ni co-acteur ni décideur, c'est un tiers, externe, expérimenté, dont le seul enjeu personnel est de permettre au chef de projet et à l'équipe de réussir ; veiller aux grands équilibres entre la difficulté technique, le temps, la charge émotionnelle, les pressions externes et internes, la mobilisation et les coûts. Autant de facteurs qui peuvent atteindre la vigilance globale, entraînant alors une chaîne de dysfonctionnements dont une des conséquences sera d'ajouter une spirale de contraintes supplémentaires là où il faudrait au contraire en enlever tout en renforçant le suivi des process habituels par une meilleure responsabilisation des acteurs.

À côté de cette veille, le travail d'un coach consiste à rechercher l'alchimie qui va permettre au chef de projet de puiser des synergies dans les multiples interactions, interfaces ou interdépendances et de maintenir chacun mobilisé. Comment intéresser tel collaborateur ou engager tel service de l'entreprise ? Comment inventer la solution innovante pouvant sortir le projet de l'impasse ? Comment jouer des attentes des uns et des ressources des autres pour favoriser l'intérêt pour la collaboration ?

Ce sont là des questions qui demandent du recul et de la disponibilité. Mais ces deux conditions de réussite sont presque mentalement incompatibles avec une forte pression. C'est à cet endroit que, de façon brève et ciblée, le coach va intervenir pour permettre une suspension de l'action au profit d'une réflexion sur l'action. Le résultat produira un fort effet de levier, tant sur le plan du rendement que sur celui de la mobilisation ou de l'économie.

En ce qui concerne le chef de projet, le coach vérifie continuellement s'il délègue assez, s'il anticipe, si la solitude ne l'empêche pas de mesurer les risques. N'a-t-il pas le nez dans le guidon ? Est-il assez confiant ou trop optimiste, anxieux ou stressé, surchargé ? A-t-il une posture d'autorité, de laisser faire, de confiance ou de rigueur conforme au besoin actuel ? Exerce-t-il bien son leadership ? Accepte-t-il la remise en question par les faits ou par les hommes ? Ne cherche-t-il pas aujourd'hui des solutions qu'il regrettera demain ?

Le coach vise continuellement pour le chef de projet les améliorations du mode opératoire et les économies de moyens. À partir des qualités professionnelles et personnelles, des talents (capacités spécifiques à sa personne), du style (façon de faire particulière) ou de ses limites, le coach va rechercher la meilleure réponse possible. On le voit, ce sont presque les mêmes questions que celles que se pose l'entraîneur d'un champion.

Bien que coach de la personne du chef de projet, le coach doit considérer que son rôle porte aussi sur l'équipe.

Concernant cette entité, le coach regarde non tant les individus que le fonctionnement collectif. On sait très bien qu'une équipe peut être soit performante si elle a un bon collectif, soit extrêmement coûteuse si ce dernier est mauvais.

Des expériences sur des petites équipes ont démontré leur efficacité en mettant en évidence que, dans certains cas et pour certaines tâches, le rendement peut être multiplié par deux ou trois. Les animaux eux-mêmes utilisent le potentiel du collectif : seul, un moineau passe 80 % du temps à surveiller son environnement et 20 % du temps à manger ; dès qu'ils sont plusieurs, le rapport s'inverse exactement. D'autres expériences ont montré que le rendement d'une équipe peut baisser en dessous de la production totale de ses membres pris isolément !

C'est dire si la surveillance des signaux faibles est importante pour conserver un bon niveau de performance. La dynamique d'équipe, le climat et le moral sont-ils bons ? Chacun est-il assez attentif à l'objectif et aux besoins des autres ?

Le soutien par l'environnement est-il suffisant ? Le niveau de mobilisation se maintient-il ? Sans verser dans l'excitation. La culture d'entreprise est-elle porteuse ou exerce-t-elle un frein qu'il convient d'intégrer ? Des soupçons ou des frictions qu'il conviendrait d'éloigner ne se font-ils pas jour ? Autant de sujets qui portent sur la cohésion, la coopération et la cohérence.

Pour que le chef projet s'occupe bien du projet il est utile que quelqu'un s'occupe de l'état du chef de projet et de son équipe. C'est un principe de maintenance !

N'oublions pas que le coût d'une erreur, d'un dysfonctionnement ou d'une pénalité de retard n'est jamais inférieur à 20 000 ou 50 000 euros. Et parfois même plusieurs dizaines de fois supérieur. Cela rend le coût du coaching bien dérisoire.

Alors mettons un coach dans le projet !

Olivier Devillard

Consultant, coach, superviseur de coachs,

Formateur en coaching

Fondateur de l'IFOD

Avant-propos



Se voir confier un projet est toujours un grand moment. Pour un jeune manager, c'est l'entrée dans une nouvelle phase de la vie professionnelle, dans laquelle il aura – enfin – les mains libres pour réaliser quelque chose.

De manière plus générale, quels que soient l'âge ou l'expérience, on reçoit à travers un projet un véritable pouvoir pour transformer quelque chose. Il s'agit d'une réalisation nouvelle, qui n'a jamais été entreprise jusqu'ici et qu'il faut accomplir. À partir d'un besoin, on aura la charge de concevoir, développer, faire fabriquer et qualifier un produit qui rendra les services attendus – le mot produit signifiant la plus grande variété des activités, d'un objet matériel ou immatériel à un concept, une organisation ou même une transformation d'organisation.

En tant que chef de projet, on se retrouve artisan d'une création nouvelle, ce qui apporte – en cas de succès – un sentiment de profonde valeur ajoutée personnelle. On ne peut que souhaiter à chaque personne de s'accomplir en transformant un élément du monde dans lequel elle vit. En effet, de même que nous possédons des caractéristiques personnelles uniques sur le plan physique et physiologique, en ce qui concerne nos qualités, nos valeurs, notre identité profonde, nous avons chacun un rôle particulier à jouer sur cette terre.

Lorsque j'accompagne des cadres supérieurs et dirigeants, la question se pose à chaque fois : « quels sont tes meilleurs talents, et comment le sais-tu ? ». Des talents, nous en avons beaucoup, mais quels sont ceux qui apportent une joie profonde lorsqu'ils sont utilisés ? Et une fois qu'ils sont connus, vers quelle mise en œuvre inclinent-ils, à quelle vocation appellent-ils ? Le projet répond à une envie de s'épanouir.

Toutefois, un projet est rarement un long fleuve tranquille. Il n'y a pas de garantie de succès. On pourrait même dire que plus on se prémunit contre les risques possibles, plus la nature est inventive pour en créer de nouveaux. Des accidents techniques se produiront, des incohérences du besoin apparaîtront au pire moment, les fournisseurs ne fourniront plus. Plus grave, des tensions de toute nature se produiront entre les acteurs : perte de confiance, contournements, trahisons, rupture d'appuis, démotivation des équipes, abatement, abandon. Et au bout de la route, ce qui fait le succès d'un projet reste mystérieux, indépendant du produit livré.

Dans les statistiques, les succès dépassent les échecs, et le projet reste une aventure exaltante. Le chef de projet tient le rôle-titre, assure les fonctions clés. Il reçoit des moyens, il est aidé par des méthodes et outils nombreux. On l'admire, on le jalouse parfois, même si on ne se précipite pas pour prendre sa place. En fréquentant les guides de management de projet, j'ai été frappé des nombreuses qualités que l'on prête au chef de projet : organisateur, leader, communicant, efficace, visionnaire, attentif, positif, diplomate, décideur, etc. Finalement, il pourrait traverser les difficultés du projet sans que cela l'atteigne. Est-il possible d'avoir toutes ces qualités ? Ce n'est pas mon expérience et j'ai la conviction qu'il n'existe pas un moule unique pour devenir un bon chef de projet. Mais il m'est apparu que le chef de projet vivait à travers sa fonction des épreuves personnelles, sur la durée, qui secouent sa personnalité. Selon son histoire personnelle et sa constitution, il pourra être plus ou moins gravement atteint dans son estime de lui-même. Il peut en sortir grandi, mais aussi blessé. Comme l'une de ses caractéristiques est d'être discret – un chef de projet ne se plaint pas –, ces épreuves peuvent rester incomprises de lui-même et invisibles de ses chefs jusqu'au burn-out et autres risques psychosociaux (RPS).

Il m'a paru utile de me pencher sur la nature des épreuves qu'il traverse, et sur les outils relationnels ou psychologiques qui peuvent l'aider à développer ses qualités de bon chef de projet tout en restant lui-même ou, plutôt, en se révélant à lui-même.

Cet ouvrage propose donc une vision de coach sur la mission de direction de projet. Au-delà des méthodes qui ont une utilité objective, nous explorerons la manière dont le chef de projet est renvoyé à la vérité de sa personne, dans le temps et dans l'espace, à travers son expérience, comment il vit et ressent les principaux risques du projet. À chaque point délicat, des pistes seront éclairées de manière à permettre à chacun de franchir ses propres obstacles, par son propre chemin, et d'en sortir grandi.

Présenté sous forme simple et applicable, il se veut le complément des bonnes règles et méthodes auxquelles on a en général la sagesse d'ajouter que « rien ne remplace l'expérience ». Et pour cela, enrichir l'expérience du lecteur en mettant en perspective de ce qui se vit au quotidien : des interrogations correspondant aux difficultés vécues, des indicateurs de risques psychologiques, et des ouvertures pour changer les choses dans notre manière d'être.

Il serait cependant illusoire de dire qu'un livre seul permet de se changer en profondeur. Nos commutateurs internes sont parfois grippés, et peut-être avons-nous des raisons inconscientes de rester tels que nous sommes. Alors, il est bon d'avoir un accompagnement pour identifier nos blocages et voir si nos raisons d'hier restent valables aujourd'hui. De plus, chacun de nous possède une couleur, liée à sa nature et son expérience, qui lui permet de saisir une partie de la réalité, mais pas nécessairement les points où il aurait le plus besoin de s'ouvrir. Un peu comme une lentille rouge devant nos yeux qui nous empêche de voir le vert. Dans ce cas, un simple malaise à la lecture des descriptions faites sera le signe qu'il y a peut-être quelque chose à creuser avec une aide extérieure. Un coach pourra vous aider à voir en couleur.

Après une introduction, nous reprenons les fondamentaux du management de projet classique. Diverses ouvertures se dégagent, débordent si je puis dire, des méthodes en soulignant par là même leurs limites.

Puis, nous entrons dans une réflexion sur les quatre systèmes coordonnés autour du chef de projet et qui peuvent, dans leur fonctionnement systémique, conduire à des résultats opposés aux impulsions initiales.

Nous présentons ensuite une dizaine de situations à risques. Risques objectifs mais aussi risques subjectifs tels qu'ils sont ressentis et vécus par les acteurs du projet, au premier rang desquels le chef de projet.

Puis, sous forme d'un outil de diagnostic, nous montrons ci-après quels types de coaching pourraient être adaptés à ces situations, en pointant différents lieux et types d'intervention. Le parti pris est celui du développement des personnes par la confiance.

Enfin, l'ouvrage se termine par un clin d'œil : une version du cycle du projet, le « cycle en V pathologique », dont tout le monde ou presque a déjà été témoin, mais qui, au contraire de la conclusion habituelle, ouvre à une compréhension nouvelle des enjeux et relations humaines dans les projets.

Les grandes épreuves du chef projet et les questions à aborder en coaching

	1	2	3	4	5	6	7	8/	9	10
personne	Acceptation Capacité à se réjouir Ai-je les qualités ?	Tension Paresse vs paralysie Réactions au stress ?	Décider Indécision Droit à l'erreur zone de panique	Épreuve confiance Résistance au rejet Pb estime de soi	Manque de temps Pb d'organisation Fausses obligations	Gestion d'équipe Assumer le leadership Prendre sa place	Incarner & solitude Place du projet/vie Poids à porter	Optimum et gâchis Renoncement, inutilité	Fournisseurs Lâcher prise et contrôle	Hierarchie Attitude OK++
relation	Confiance a priori ? Capacité à m'allier	Relayer la tension au bon niveau	Girouette ou entêtement ?	Mécommunication client Plaintes	Délégation Marques d'affection/attention	Autorité et compréhension	Pouvoir pour ou pouvoir sur	Gestion des frustrations	Au delà du contrat, les hommes	Quels référents pour le CP
équipe	Analyse des acteurs	Scénarios d'échec	Syndrôme de l'impos- teur	Désengagement CP Légitimité	Skill-will Les oubliés	Cohésion et but commun	Boussole et porte-parole	Le collectif primer-t-il ? Top-Down	Loin des yeux, loin du cœur ?	Communication stable ?
système	Projet réputé faisable ?	Culture de perfection ?	Culture de décision ?	Réactions/trous de confiance	Présence : qualité et quantité	Culture du débat ? Solution collectives	Vivre à crédit	Culture : survivant ou grand blessé ?	Acheteurs et juristes d'abord ?	Position CP incontournable

Chapitre 1

Des projets et des hommes

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

Executive summary |

- ▶▶ **Les désirs ou besoins** poussent les hommes à entreprendre des choses nouvelles.
- ▶▶ **Lorsque ces choses dépassent la capacité** de quelques personnes, une organisation est nécessaire : le mode projet.
- ▶▶ **Progressivement, se sont imposés** un langage, des rôles, des modes de fonctionnement qui ont conduit à des succès immenses, mais aussi à des échecs retentissants.
- ▶▶ **Le projet a pris place** au cœur de la vie des entreprises sans être une garantie de succès. On en connaît les principaux points d'attention et le premier d'entre eux, les hommes.

Il manque quelque chose dans le monde

Engager un projet du point de vue du demandeur revient à résoudre une tension. Il manque quelque chose dans ce monde pour mon bonheur. Au point que je suis prêt à engager des forces, à payer un prix élevé, à prélever des ressources sur mes autres activités. Le niveau d'attente vis-à-vis du résultat, tel que je le perçois aujourd'hui, est grand.

De fait, l'envie de changer le monde nous tenaille tous. Nous y cherchons une valeur ajoutée personnelle, le témoignage d'une réalisation. Cela donne un sens au temps qu'il nous est donné de vivre. Cette envie est à l'origine de grandes réalisations, au-delà de l'effort individuel. Elle a conduit à mettre en commun des forces inouïes pour dompter les éléments, modeler les paysages, construire des royaumes.

Elle est parfois excessive. Comme le rappelait Al Gore dans sa croisade pour la planète : « *old habits + old technology = predictable consequences* » et « *old habits + new technology = dramatically altered consequences*¹ ».

Ce qui est vrai pour la planète l'est aussi pour chacun de nous devant le risque personnel que chacun prend en souhaitant réaliser ses rêves ou ceux des autres. En psychologie, les fantasmes ont une importance considérable dans la formation du psychisme et dans nos désirs, mais ils n'ont pas vocation à être tous réalisés.

Dans les projets, on utilise davantage le terme de besoin pour désigner le manque ou l'envie. Le besoin a une connotation moins psychologique, il semble plus rationnel, plus utile. Le niveau d'attente associé se mesure principalement selon des paramètres économiques : le coût de l'opération, les coûts associés au développement, les prix de revient du produit selon la quantité prévue, et en cas de succès un résultat financier élevé... Mais bien d'autres attentes peuvent se glisser dans le rêve du projet : le rêve d'un monde meilleur, celui d'une vie plus facile pour soi et les autres, parfois une revanche.

Comme toute attente, celle du projet ressemble à une gestation. Même en considérant qu'elle se passe normalement, divers événements peuvent se produire. L'évolution du contexte, l'émergence de nouveaux produits et, surtout, le passage du rêve à la réalité modifient la perception de l'intérêt du projet. Il peut se produire une sorte de dégoût au moment où l'on touche quasiment au but : « comment, ce n'est que cela ! »

¹ Vieilles habitudes plus vieilles technologies ont des résultats prévisibles, mais vieilles habitudes et nouvelles technologies peuvent conduire à des conséquences dramatiques.