



Introduction

Le présent livre traite de l'organisation et de la gouvernance d'un projet, d'un programme et d'un portefeuille, c'est-à-dire comment prendre en compte tous les facteurs humains et la façon de les organiser pour que le projet (programme ou portefeuille) atteigne ses objectifs et soit un succès.

Chaque projet est spécifique, néanmoins il s'intègre dans la structure de l'organisme. Aussi, est-il important d'identifier les différents types d'organisation de projet suivant leur interpénétration dans la structure de l'organisme. C'est l'objet du chapitre 1.

Le chapitre 2 traite de la gouvernance d'un projet, d'un programme et d'un portefeuille. Ce chapitre s'attache à expliquer comment sont organisées concrètement les instances qui « dirigent » le projet, le programme ou le portefeuille.

Le chapitre 3 s'intéresse au management des acteurs-projet. Sans la prise en compte du facteur humain, le projet (programme ou portefeuille) ne peut pas se réaliser dans de bonnes conditions. Manager les acteurs-projet est l'une des tâches essentielles dans le management de projet (programme ou portefeuille). Ce chapitre reprend les bonnes pratiques à connaître en la matière.

Le chapitre 4 traite des parties prenantes. L'actualité nous montre tous les jours l'importance qu'ont toutes les parties prenantes dans la réussite des projets ou programmes. Il faut savoir les prendre en compte et les gérer et cela ne s'improvise pas. Ce chapitre indique ce qu'il faut savoir sur le management des parties prenantes pour mener à bien un projet ou un programme.

Le chapitre 5 s'attache au management interculturel des projets ou des programmes. Il s'agit de trouver comment faire travailler ensemble toutes les parties prenantes à la réussite du projet ou du programme, quelle que soit leur culture, jusqu'à pouvoir dépasser les écarts culturels pour créer une culture propre au projet ou au programme, où les différences et les singularités sont transcendées sans être gommées.

Enfin, le chapitre 6 souligne l'importance d'avoir une attitude « éthique » dans les projets ou programmes et cite les principaux documents de référence dans ce domaine.

En résumé, ce livre vise à faire prendre conscience que l'organisation et la gouvernance d'un projet, programme et portefeuille sont essentielles à leur réussite et que cela nécessite métier et savoir-faire. Les lecteurs désirant approfondir ces sujets peuvent se référer à la bibliographie proposée à la fin de l'ouvrage.

Dans l'idée des auteurs de faciliter la compréhension de chacun des chapitres, chacun de leur développement se termine par un encart « Ce qu'il faut retenir de ce chapitre ».

Dans l'ensemble du texte, les termes en gras suivis d'un astérisque sont ceux définis dans le *Dictionnaire de Management de projet*, publié par l'AFITEP chez AFNOR Éditions en 2010.



Formes d'organisation d'un projet

Tant que le projet est simple à gérer et qu'il peut être réalisé par un nombre limité d'acteurs, appartenant à un nombre restreint de directions et de services, la réalisation du projet s'appuie sur la structure permanente de l'organisme et les procédures existantes.

En revanche, dès qu'il faut intervenir une multiplicité d'intervenants internes et/ou externes à l'organisme, il devient alors primordial de mettre en place des formes d'organisation spécifiques, plus transverses, à la fois compatibles et complémentaires avec la structure existante de l'organisme.

Toutes les structures organisationnelles influencent la manière dont se déroule le projet. Les connaître est un facteur clé de succès.

Dans ce premier chapitre visant à présenter les différentes formes d'organisation d'un projet, nous donnons quelques définitions (paragraphe 1.1.), puis les raisons pour lesquelles il convient de mettre en place une organisation de projet (paragraphe 1.2.). Ensuite, nous décrivons brièvement les principales formes d'organisation pour réaliser un projet (paragraphe 1.3.) et les collaborations éventuelles entre plusieurs organismes pour la réalisation d'un projet (paragraphe 1.4.). Pour finir, nous énonçons leurs caractéristiques essentielles et leurs principaux avantages et inconvénients (paragraphe 1.5.), ainsi que les critères qui peuvent être pris en compte pour choisir l'une ou l'autre de ces structures organisationnelles (paragraphe 1.6.).

1.1. Définitions

ORGANISATION DE PROJET

« Type d'organisation mise en place pour réaliser un projet. » (AFITEP, *Dictionnaire de Management de projet*, AFNOR Éditions, 2010, p. 186.)

Selon la nature du projet et les structures de l'organisme qui le réalisent, on distingue trois types d'organisation :

- ▶ **l'organisation fonctionnelle*** ;
- ▶ **l'organisation par projets*** ;
- ▶ **l'organisation matricielle***.

ORGANISATION FONCTIONNELLE

« Type d'organisation où les membres de l'équipe projet restent sous l'autorité de leur responsable fonctionnel. »

🔑 À noter

Ce type d'organisation est aussi appelé « structure par métiers ».

ORGANISATION PAR PROJETS

« Type d'organisation qui consiste à réunir les membres de l'équipe projet dans une structure autonome, largement indépendante de l'organisation hiérarchique, de façon à lui assurer la plus grande souplesse de réaction. »

🔑 À noter

- Les membres de l'équipe projet sont rattachés directement au responsable de projet durant tout le projet.
- Ce type d'organisation est généralement utilisé lorsque l'on a à traiter un projet important, de grande taille, pour lequel l'usage à plein temps des ressources nécessaires est assuré.
- Ce type d'organisation est aussi appelé « Cellule *ad hoc* », « Projet sorti », « Groupe opérationnel » ou encore « Structure commando ».

ORGANISATION MATRICIELLE¹

« Type d'organisation dans laquelle le responsable de projet partage avec les responsables fonctionnels la responsabilité de fixer les priorités et de diriger le travail du personnel affecté à ce projet. »

🔑 À noter

Selon le rôle et l'autorité du responsable de projet, elle peut prendre des formes différentes (organisation matricielle faible, équilibrée ou forte).

1. Définition donnée par le PMI (Project Management Institute) dans le PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), 6^e édition, publiée en 2017.

1.2. Pourquoi mettre en place une organisation de projet

L'idée de mettre en place une structure spécifique pour gérer un projet résulte souvent :

- ▶ du constat de blocage et d'inadéquation des structures traditionnelles par métiers ou par fonctions ;
- ▶ de la parcellisation et du cloisonnement administratif et hiérarchique des activités ;
- ▶ d'un manque de transversalité organisationnelle ;
- ▶ du manque (ou du déficit) de communication et de coordination entre les différentes fonctions de l'organisation ;
- ▶ de la complexité croissante des projets, de l'intensification de la concurrence et de la rapidité des évolutions technologiques ;
- ▶ de la nécessité de plus en plus forte d'optimiser la gestion des ressources de l'organisme (et/ou celles allouées au projet) ;
- ▶ du caractère non répétitif des projets, ce qui nécessite alors de créer des structures spécifiques.

Toutes ces raisons font que le choix d'une organisation de projet se justifie et que ce choix est parfois complexe à faire.

1.3. Différentes organisations de projet

Un projet étant par définition singulier, particulier et limité dans le temps (voir dans le livre n° 1 – *Management de projet, programme et portefeuille*, le paragraphe 1.1.), sa mise en œuvre nécessite donc la mise en place d'une organisation particulière.

Dans la réalité, il existe différentes formes d'organisation qui peuvent parfois se combiner au sein d'un même projet. Certaines phases ou parties du projet peuvent être traitées dans des structures différentes.

Les quatre principales formes d'organisation dédiées aux projets sont :

- ▶ la structure fonctionnelle de projet ;
- ▶ la structure de coordination de projet ;
- ▶ la structure de direction de projet ;
- ▶ la structure de « projet sorti » (ou *task force*).

1.3.1. La structure fonctionnelle de projet

Dans cette structure (voir figure 1.1.), c'est l'un des membres de l'organisme qui est désigné pour assurer la fonction de responsable de projet. Il n'a pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs-métiers qui interviennent dans le projet. Son rôle se limite à proposer des suggestions aux intervenants, à faire circuler l'information et à établir des rapports périodiques sur l'avancement du projet à destination de la direction générale.

Ce type d'organisation est adopté dans le cas de projets dont l'importance et les enjeux sont relativement faibles eu égard au fonctionnement opérationnel de l'organisme.

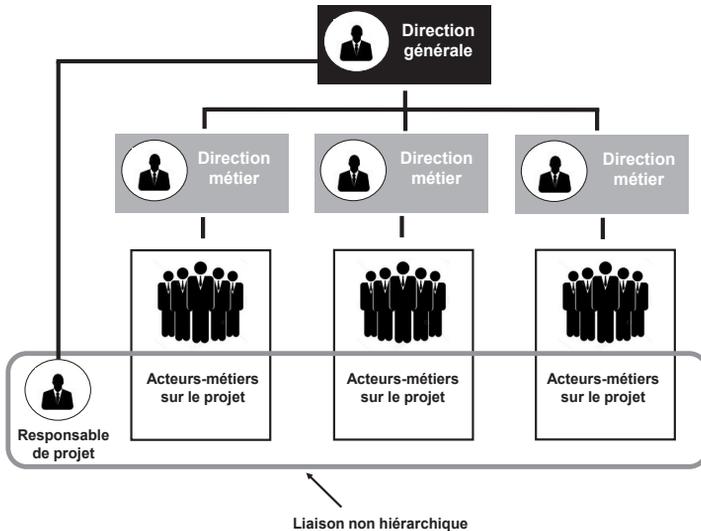


Figure 1.1. - La structure fonctionnelle de projet

(source : d'après Kim B. Clark, Robert B. Hayes et Steven C. Wheelwright, *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, Macmillan, 1988)

1.3.2. La structure de coordination de projet

Cette structure, appelée également « structure matricielle faible » (voir figure 1.2., ci-contre), vise essentiellement à remédier à la difficulté de coordonner les activités entre les différents métiers en désignant un acteur, appelé « coordinateur de projet », pour assurer cette coordination. Ce rôle est souvent dédié à un assistant direct de la direction

générale. Sa désignation est guidée par un certain niveau d'expertise reconnu, ce qui lui permet de faire appliquer les décisions qui relèvent de ses prérogatives, lesquelles portent essentiellement sur l'adoption de procédures et sur les prises d'arbitrages dans les domaines financiers et les délais. L'autorité fonctionnelle qu'il détient sur son équipe projet, du fait de ses compétences, ne lui confère cependant pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs-métiers qui interviennent dans le projet.

Ce type d'organisation est adopté dans le cas de projets dont les enjeux sont moins importants que ceux du fonctionnement opérationnel de l'organisme.

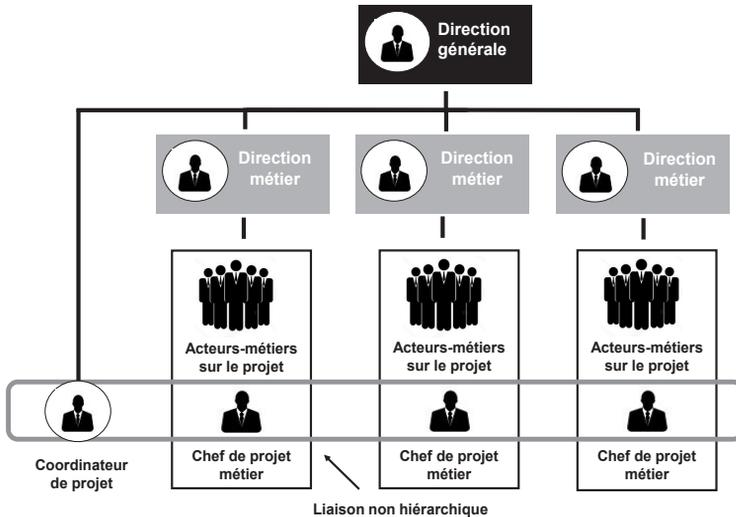


Figure 1.2. - La structure de coordination de projet

(source : d'après Kim B. Clarck, Robert B. Hayes et Steven C. Wheelwright, *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, Macmillan, 1988)

1.3.3. La structure de direction de projet

Cette structure, appelée également « structure matricielle forte » (voir figure 1.3., page suivante), est une combinaison entre l'organisation par fonctions (structure fonctionnelle) et l'organisation par projets. Le rôle de responsable de projet est confié à un « directeur de projet » qui est doté de toutes les prérogatives reconnues à cette fonction. Entre autres, il a la totale responsabilité des ressources affectées au projet. De même, il planifie,

organise et contrôle l'activité des acteurs-métiers affectés au projet sur lesquels il exerce l'autorité fonctionnelle, à l'exclusion de l'autorité hiérarchique qui reste du ressort des directions métiers. Cependant, dans le cas de projets jugés importants par leur taille ou par leurs enjeux, le directeur de projet peut exercer sur l'équipe projet une totale responsabilité, dont l'autorité hiérarchique.

Cette structure est adoptée par les organismes qui mettent en œuvre plusieurs projets en parallèle et font souvent appel à des spécialistes pour leur réalisation.

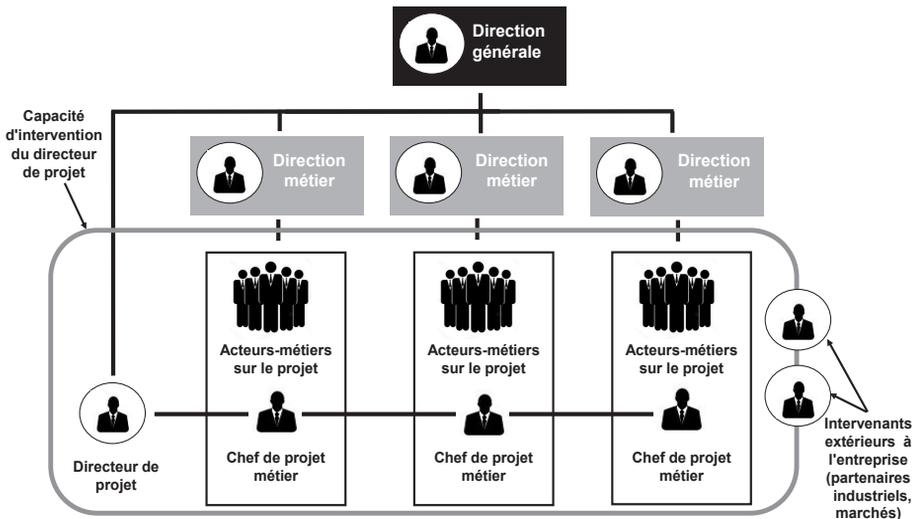


Figure 1.3. - La structure de direction de projet

(source : d'après Kim B. Clark, Robert B. Hayes et Steven C. Wheelwright, *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, Macmillan, 1988)

1.3.4. La structure de « projet sorti » (ou *task force*)

Cette structure (voir figure 1.4., ci-contre) se caractérise par la création d'une équipe autonome, dotée de moyens propres et entièrement dédiée à la réalisation du projet. Chargée d'une mission, l'équipe projet est formée de spécialistes ayant les compétences appropriées pour remplir les missions dédiées au projet. Le directeur de projet détient la responsabilité totale sur l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le projet et sur l'accomplissement de leurs missions.

Ce type d'organisation est adopté pour les projets présentant une grande complexité, à finalité hautement spécialisée.

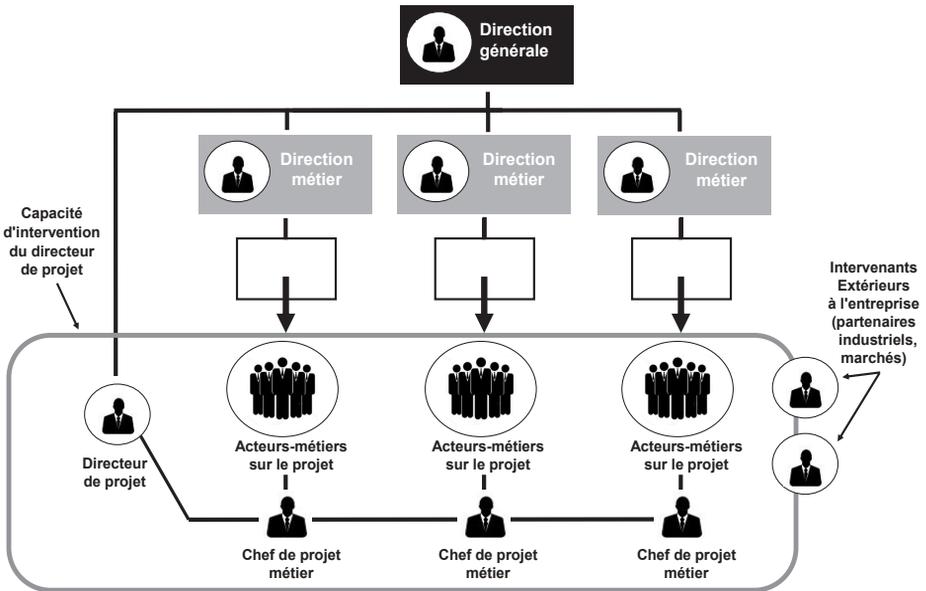


Figure 1.4. - La structure de « projet sorti » (ou task force)
 (source : d'après Kim B. Clark, Robert B. Hayes et Steven C. Wheelwright,
Dynamic manufacturing, creating the learning organization, Macmillan, 1988)

1.4. Collaboration entre plusieurs organismes pour la réalisation d'un projet

La complexité de certains projets peut amener l'organisme à collaborer avec d'autres partenaires pour mutualiser les ressources et partager les risques et les opportunités.

Cette collaboration peut revêtir différentes formes :

- ▶ Groupement momentané d'entreprises (GME) ;
- ▶ Sociétés en participation (SEP) ;
- ▶ Groupement d'intérêt économique (GIE) ;
- ▶ co-entreprises ou *joint venture* (JV) ;
- ▶ fourniture d'un procédé par un bailleur de licence (BL) ;
- ▶ sous-traitance.

Le tableau 1.1. (voir page suivante) donne les principales distinctions juridiques entre les différents groupements temporaires d'entreprises : GME, SEP et GIE. La co-entreprise

(ou *joint venture*) est, quant à elle, la création d'une société par plusieurs sociétés mères qui en définissent contractuellement les règles de gouvernance et de fonctionnement.

Tableau 1.1. - Principales distinctions juridiques entre les différents groupements temporaires d'entreprises

(source : d'après la Fédération nationale des travaux publics, *Guide pratique pour l'organisation et la gestion contractuelles d'un marché de travaux*, 2012)

Groupement momentané d'entreprises (GME)	Société en participation (SEP)	Groupement d'intérêt économique (GIE)
Répartition des travaux par nature d'ouvrage, zone géographique	Mise en commun de moyens (personnel et matériel) pour la réalisation d'un même ouvrage	Prolongement de l'activité économique de ses membres
Autonomie de gestion de chacun des membres Pas de partage des bénéfices ou des pertes	Gestion en commun Partage des bénéfices et des pertes	Pas de recherche de bénéfice pour lui-même mais peut en réaliser et, dans ce cas, doit le partager entre ses membres Les membres du GIE sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes du groupement
Pas de personnalité morale	Pas de personnalité morale	Création d'une personne morale
Pas d'apport, ni en numéraire, ni en industrie	Mise en commun de moyens sans transfert de propriété	Avec ou sans capital Possibilité d'apports en numéraire en nature et en industrie
Connu du seul maître d'ouvrage Non immatriculé au registre du commerce	Occulte vis-à-vis de tous (y compris du maître d'ouvrage), sauf de l'administration fiscale Non immatriculée au registre du commerce	Connu du maître d'ouvrage et des tiers Immatriculé au registre du commerce
Absence de raison sociale, de patrimoine social	Absence de raison sociale, de patrimoine social	Raison sociale et patrimoine social
Ne peut embaucher du personnel	Ne peut embaucher du personnel	Peut embaucher du personnel
Nécessité d'une convention qui peut être communiquée au maître d'ouvrage	Nécessité de statuts, complétés éventuellement par un règlement intérieur, qui ne peuvent être communiqués aux tiers	Contrat constitutif complété éventuellement par un règlement intérieur qui peut être communiqué au maître d'ouvrage Le contrat est déposé au registre du commerce et des sociétés