

**1**

**L'entreprise  
et le fonctionnement  
en mode projet**

# **1 *Travailler en mode projet : de quoi s'agit-il ?***

---

Aujourd'hui, dans les entreprises, les vocables management, direction, gestion, pilotage ou conduite sont souvent associés au mot « projet » pour désigner une manière de réaliser certaines opérations. De plus en plus souvent, le terme « mode projet » est employé. Regardons ce qui se cache derrière.

Si certains organismes, en particulier les sociétés d'ingénierie, ont pour vocation de réaliser des projets, tous, qu'ils soient administrations, associations, sociétés, entreprises ou autres, ont besoin pour atteindre leurs objectifs de réaliser des opérations ou des travaux ponctuels qui ne sont pas les activités de leur cœur de métier mais qui sont nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Généralement, ces opérations ou ces travaux sont considérés dans ces organismes comme des investissements qu'ils soient de maintien de la production, de croissance, de recherche, de réduction des coûts ou autres.

Ces opérations ou travaux ponctuels ont les mêmes caractéristiques que ceux réalisés par les sociétés d'ingénierie, à savoir :

- ▶ ils sont réalisés par des personnes de l'organisme ;
- ▶ ils font face à des contraintes liées à des ressources humaines et financières limitées ;
- ▶ ils sont planifiés, exécutés et maîtrisés pour atteindre leurs objectifs.

La différence essentielle est que les activités de l'organisme, liées à son cœur de métier, sont permanentes et répondent à des processus maîtrisés par les services qualité de l'entreprise alors que les opérations ou travaux qu'il est amené à engager afin de pouvoir répondre à sa vocation sont temporaires et uniques.

À titre d'exemple, une société commerciale ayant pour vocation de vendre des produits aura prévu dans son système qualité des processus liés à la relation client tel que la prise et le traitement des commandes, ce qui est parfaitement normal au regard de sa raison d'être. Mais elle peut être obligée, pour mieux répondre à sa finalité, de développer un nouveau logiciel de gestion de la relation client ou de déménager dans de nouveaux locaux. Les travaux nécessaires à ce type d'opération sont ponctuels et n'entrent pas dans le cadre du fonctionnement « normal » de la société. Ils doivent donc être menés de façon spécifique et peuvent, sans que ce soit une obligation, être conduits comme des projets.

En effet, le but d'un projet est d'atteindre ses objectifs particuliers et donc d'avoir une fin. Alors que pour ses autres activités, l'organisme, dès lors que ses objectifs seront atteints, en adoptera une nouvelle série et le travail lié à sa vocation continuera. Nous pouvons dire que le mode projet est une démarche organisationnelle pour atteindre un résultat spécifique.

C'est à l'organisme de définir, au travers de son mode de gouvernance et ses orientations stratégiques, ce qui est du domaine des processus et ce qui ne l'est pas et qui pourra donc être traité en « mode projet ». Il doit pour cela mettre en place des règles du jeu pour que chacun en son sein sache ce qu'il doit faire dans telle ou telle situation.

La définition et la mise en place de ces règles se feront au travers d'un projet interne que nous nommerons dans la suite de cet ouvrage par « projet de mise en œuvre du mode projet » que nous désignerons sous l'appellation « projet de MOMP » pour bien le distinguer des autres projets de l'organisme.

## 2 *Le projet peut-il être un outil de management de crise ?*

---

En effet, le projet peut être aussi un outil de management de crise. Dans les périodes de difficultés, de crises, voire simplement de changement d'environnement, les organismes doivent s'adapter pour continuer à vivre ou survivre. Il s'agit donc de trouver de nouveaux moyens pour répondre aux défis qui se présentent. C'est justement parce que les temps sont difficiles qu'il faut oser innover et responsabiliser encore plus les acteurs de l'organisme.

Le fonctionnement en **mode projet** peut être l'une de ces solutions.

Le projet perturbe une structure organisée et fonctionnant dans un environnement stable. Mais lorsque cet environnement change plus vite que les structures de l'organisme ne s'adaptent, comment devenir plus réactif et comment maîtriser le changement ?

La nature humaine est ainsi faite : c'est dans les périodes de grand danger que l'homme dépense le maximum d'énergie et fait preuve de beaucoup d'ingéniosité pour sa survie.

Il faut donc se servir des périodes plus difficiles que peut traverser l'organisme pour mobiliser et responsabiliser toutes les énergies autour d'opérations limitées dans le temps et que nous appelons projets afin de rester dans un environnement à changement limité et pouvoir ainsi mesurer plus aisément les progrès accomplis.

La première difficulté que nous allons rencontrer concerne la mobilisation et la motivation des cadres qui sont habitués à fonctionner dans un univers stable et déterminé et ont généralement peur de l'inconnu. Il faut donc les aider. C'est le rôle du comité de direction (CODIR).

La deuxième difficulté est que tout ne peut pas se mener sous forme de projet et que, pour chaque individu, vont coexister des travaux qui ne relèvent pas des projets et ceux directement liés à des projets. Il convient donc de bien faire la part des choses. De même que sont planifiées les activités de projet, il faut aussi planifier ce qui ne relève pas des projets. En particulier, nous constatons souvent qu'un individu doit faire face à des travaux urgents, non prévus, du type « travaux de pompier ». Il faut que chacun observe, sur le moyen terme, le temps qu'il y passe et qu'il planifie ce temps comme non disponible pour travailler sur les projets.

Et ceci nous conduit à la troisième difficulté. Ce que nous venons de dire au niveau des individus est vrai au niveau de la collectivité. Lorsque nous voulons mettre en place un fonctionnement en mode projet, nous devons commencer par mesurer ce que représentent les projets non directement liés à la vocation de l'entreprise par rapport aux travaux directement liés à la vocation. Il faut donc estimer la charge de travail que vont nécessiter ces projets et s'assurer que l'on disposera bien des ressources pour les réaliser en plus du travail « normal » de l'entreprise.

Mais il ne suffit pas d'avoir la volonté de mobiliser les énergies en tenant compte des difficultés dont nous venons de parler. Si aucune mesure, hormis la nomination d'un chef de projet, n'est mise en place, il faut s'attendre à ce que le projet meure prématurément. Il est aussi nécessaire de mettre en place des procédures et des règles que nous pouvons qualifier de « règles du jeu » auxquelles chacun devra se référer pour tenir son rôle et accomplir ses tâches.

N'oublions pas que ce que nous venons de dire se rapporte à des temps de crise et que dans ces périodes, les solutions classiques propres aux situations stables ne sont plus applicables.

Quand les temps redeviendront plus stables, soyez assurés que vous aurez beaucoup progressé et que vos collaborateurs resteront mobilisés pour affronter de nouvelles tempêtes.

Pour conclure la réponse à cette question par une petite note humoristique, rappelons-nous la phrase de François Garagnon dans son ouvrage *Bréviaire de l'homme d'action*<sup>1</sup> : « Parmi les projets, il y a beaucoup d'avortements, de fausses couches et de morts nés. Et parmi ceux qui survivent, beaucoup ont une croissance difficile parce qu'ils sont confiés à de mauvais éducateurs. » Faisons en sorte de ne pas être de mauvais éducateurs !

---

1 François Garagnon, *Bréviaire de l'homme d'action*, Monte-Cristo, 1990.

### 3 *Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?*

---

Les sociétés, les entreprises, les organismes sont des groupes sociaux qui ont besoin, pour assurer la cohésion de leurs membres, de créer leur propre identité collective.

Cette identité collective se forge au fil du temps par le biais de valeurs, de croyances, de règles ou de normes qui s'imposent à tous les membres du groupe et leur permettent de penser et d'agir individuellement mais aussi collectivement pour le développement et la pérennisation de l'entité dont ils sont les membres.

Nous pouvons dire que la culture est le reflet de notre façon de vivre. Elle est forgée par notre histoire, notre patrimoine et notre façon d'exprimer nos idées.

Avant son entrée dans le groupe, chaque individu est porteur de sa propre culture transmise par le milieu auquel il appartient. Les sociologues parlent de « l'héritage social de l'individu ».

Cette culture comprend tout le bagage de valeurs, de croyances, de coutumes, de langues et de traditions acquises depuis sa plus tendre enfance.

Ceci signifie qu'au sein d'un groupe, chaque individu va réagir en fonction de ses propres valeurs, croyances et traditions. Ce qui peut engendrer beaucoup de dysfonctionnements. Il est donc indispensable pour l'entreprise de créer du lien entre tous ses collaborateurs afin que chacun ressente un sentiment d'appartenance à une même communauté et puisse agir collectivement pour celle-ci. C'est d'ailleurs une problématique majeure dans le cas de fusion-acquisition dès lors qu'il ne s'agit pas de faire cohabiter deux cultures d'entreprise différentes mais bien de créer une nouvelle identité culturelle pour la nouvelle entreprise.

La culture de l'entreprise peut être définie comme un ensemble d'éléments qui génère le fonctionnement celle-ci. Elle est source de cohésion entre tous ses membres.

Parmi ces éléments nous pouvons noter la charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, par les descriptifs des postes ainsi que par le système de récompense et de sanctions propres à l'entreprise. Ces éléments sont issus des valeurs que l'entreprise s'est appropriées et qui vont fixer les « règles du jeu » tels que les interdits et les marges de liberté dont chacun peut disposer.

La culture propre à une entreprise se forge avec le temps tout au long de son histoire.

Il y a parfois des mythes ou des légendes issus du passé de l'entreprise qui renforcent les valeurs de celle-ci. Le mythe du fondateur de l'entreprise en est un exemple. Nous pouvons d'ailleurs noter que beaucoup de sociétés portent encore le nom de famille du fondateur ; souvent, au sein de ces sociétés, le souvenir des origines est entretenu par des ouvrages, voire des musées, et régulièrement une manifestation festive vient rappeler à chacun d'où vient la société.

La culture d'entreprise génère des modes de pensée et d'actions qui sont nés à partir des origines de l'entreprise et ont évolué avec les vicissitudes du temps qui passe.

Pour être partagés par tous les membres de l'entreprise, ils doivent être appris et acceptés par les nouveaux membres pour qu'ils le soient dans l'entreprise tout entière. C'est pour cela que les périodes d'intégration dans une entreprise revêtent une grande importance car c'est dans ces instants que le nouvel embauché apprend l'histoire, les mythes, les valeurs et les « règles du jeu » de l'entreprise afin de comprendre « la culture de l'entreprise », d'y adhérer et de pouvoir s'intégrer à sa nouvelle entreprise tout en gardant sa propre culture qui lui permettra d'apporter de la créativité au sein du groupe et à son tour d'apporter sa pierre à l'évolution de la culture de l'entreprise. En effet, il ne faut pas oublier que sans apport de sang neuf, c'est-à-dire d'éléments culturels nouveaux, l'organisme se sclérose et meurt.

## **4** *En quoi le mode projet va-t-il impacter la culture d'entreprise ?*

---

L'entreprise, nous venons de le voir, possède une culture qui lui est propre, faite de valeurs, de règles du jeu et d'éléments qui contribuent à son fonctionnement.

Dès lors qu'il a été décidé au sommet de l'entreprise de mettre en place les conditions pour pouvoir travailler en mode projet, le fonctionnement de l'entreprise va être, de fait, modifié et donc la culture de l'entreprise va forcément être impactée.

Les impacts seront plus ou moins importants selon le mode de fonctionnement de l'entreprise. Si la culture de l'entreprise, avant la mise en place d'un fonctionnement en mode projet, favorise le travail collaboratif de son personnel, les impacts seront relativement faibles. À l'inverse, si l'organisation de l'entreprise est extrêmement hiérarchisée et le pouvoir des responsables d'entités érigé en dogme, alors la mise en place du mode projet aura un impact très fort sur la culture de l'entreprise et il faudra s'attendre à de fortes résistances.

Ces impacts vont porter sur trois points essentiels de la culture d'entreprise.

### **1. L'autonomie laissée aux personnes responsables de projet**

Nous avons vu dans une question précédente que le mode projet fait une part importante à l'initiative laissée au chef de projet dans le choix de ses outils de pilotage quitte à déroger, si nécessaire pour le projet, aux référentiels ou aux règles internes.

Si l'entreprise décide de travailler en mode projet, elle va devoir définir dans ses référentiels de fonctionnement un processus de nomination des chefs de projet ainsi que le processus de délégation qui intégrera l'autonomie et les responsabilités laissées à la personne retenue. En l'absence d'un fonctionnement en mode projet, ces responsabilités auraient été dévolues à d'autres personnes qui peuvent alors le vivre comme une perte de pouvoir.

### **2. Les relations entre les personnes responsables des projets et les responsables métiers**

Face à une définition plus précise du rôle, de l'autonomie et des responsabilités des chefs de projets dont ils ne supervisent pas la mission, les chefs de services, se sentant « dépossédés » des prises de décisions opérationnelles, éprouvent parfois un sentiment de frustration. Il est donc nécessaire de



les remobiliser sur le développement des métiers « techniques », sur le développement de leurs collaborateurs, sur l'articulation entre plan de charge et plannings des projets et enfin en développant une relation constructive avec les responsables de projets.

### **3. Le mode de fonctionnement des entités de l'entreprise**

Tout corps vivant est composé de cellules, qui sont organisées en systèmes fonctionnant grâce à un ou plusieurs réseaux de communication, l'ensemble devant être en parfaite harmonie.

L'entreprise est un corps vivant. Elle est organisée par grandes fonctions (les divisions), elles-mêmes composées de cellules (les directions), de molécules (les services), d'atomes (les secteurs) et enfin de protons, neutrons, d'électrons (les femmes et les hommes de l'entreprise). Les systèmes de communication existent dans l'entreprise (téléphones, réunions, notes, Intranet, etc.), comme dans un corps vivant.

On imagine souvent que, pour optimiser l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, il suffit d'optimiser le fonctionnement de chaque entité. Or, ces entités ont entre elles des interactions très fortes et une activité optimisée peut très bien générer des surcharges de travail de la part d'autres services. Ceci provoque entre les personnes des tensions qui, par ricochet, induisent des dysfonctionnements dans tout le système.

Le fonctionnement en mode projet va induire de fait un mode de management partagé entre les acteurs de l'entreprise.

## **5** *Quelles sont parmi toutes les activités d'un organisme celles qui peuvent être menées en mode projet ?*

---

Comme nous l'avons vu à la question précédente, toutes les activités non récurrentes que l'organisme est appelé à réaliser peuvent être conduites en mode projet, en particulier l'ensemble des investissements qu'il réalise. Toutefois, cette affirmation globale peut cacher des réalités très différentes.

En effet, certaines entreprises peuvent se trouver confrontées à des opérations qui recouvrent à la fois des tâches récurrentes mais aussi particulières ou temporaires.

Prenons le cas des sociétés travaillant par « affaires ». La raison d'être de ces entreprises est la conception, la fabrication et la vente, pour un client particulier, d'un produit spécifique.

Nous ne sommes donc pas dans le cas de la société qui fabrique et vend des produits standards que les clients achètent sur étagère. Pour ces sociétés, généralement, les processus d'approvisionnement ou de fabrication des produits, de prise de commande, de livraison, de facturation sont parfaitement définis.

Il y a dans la vente d'affaires une unicité du produit mais aussi une part de valeur ajoutée de l'entreprise travaillant par affaire qui se traduit par des études spécifiques et une implantation du produit dans un environnement déterminé par le client.

Dans ces sociétés, si les processus d'études et de vente du produit peuvent être décrits dans le système qualité de l'entreprise, l'étude et la réalisation du produit lui-même sont totalement spécifiques. Certaines entreprises se sont mordu les doigts d'avoir oublié ce principe d'unicité du produit dans la rédaction de leurs processus d'études.

Ce qui signifie que pour certaines de ses activités, l'entreprise doit laisser à ses collaborateurs une certaine latitude de fonctionnement et donc une certaine part d'innovation dans l'application ou l'utilisation des règles internes mises en place, voire l'autorisation d'y déroger. Si par exemple un client souhaite une codification particulière des documents, des plans, des notices, du guide de conduite, du manuel d'entretien ou autres qui lui seront remis avec son produit, il vaut mieux répondre à cette demande

même si les règles internes du bureau d'études de l'entreprise ont défini une codification documentaire applicable à tous les documents réalisés en son sein.

De plus, il ne faut pas oublier que le bon sens – le « gros bon sens » (GBS), comme disent nos amis Canadiens – doit rester de mise. En effet, il serait stupide et inefficace de vouloir utiliser le mode projet pour des activités n'ayant qu'une faible part de spécificité. Ce n'est pas parce que les modes de livraison d'une commande d'un produit standard passée par un client peuvent être différents d'une commande à l'autre que chacune des commandes sera traitée en mode projet. Dans ce cas, un fonctionnement en mode processus suffit largement.