



Isabelle LAURENT COLLIN
Quentin LAURENT

PILOTER VOTRE

2^e édition

PROJET

*OUTILS ET BONNES PRATIQUES
DU MANAGEMENT DE PROJET*

ellipses

1 Déployer une culture projet

Partie 1 ORGANISER LE PROJET

▶ Déployer une culture projet

Créer l'organisation en mode projet

Missionner le chef de projet

■ Organisation fonctionnelle et organisation transversale

Le mode d'organisation transversale que représente le pilotage des projets ne correspond pas à l'approche traditionnelle de la très grande majorité de nos entreprises.

Celles-ci sont organisées en mode « fonctionnel » ou « métier », selon un organigramme pyramidal, où les objectifs sont définis par le N+1 de chacun des collaborateurs jusqu'à remonter à la Direction Générale.

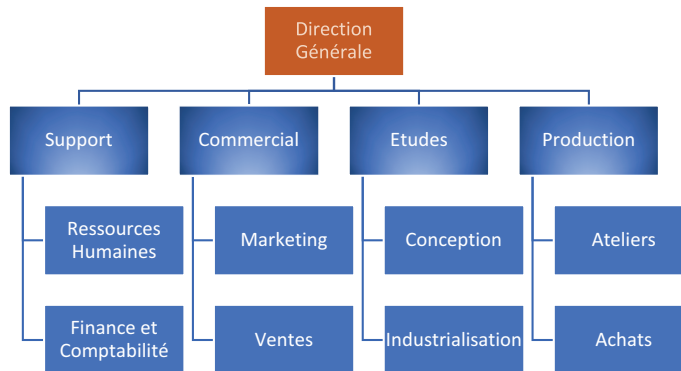


Fig. 1. Exemple d'organisation Fonctionnelle et hiérarchique

Ces organisations fonctionnelles présentent de réels avantages, mais aussi quelques difficultés :

AVANTAGES	DIFFICULTÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Des expertises métier 	<ul style="list-style-type: none"> • La circulation de l'information du fait des nombreux niveaux hiérarchiques
<ul style="list-style-type: none"> • La priorité est donnée aux activités du métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations hiérarchiques omniprésentes dans le pilotage des activités au quotidien
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont liés au métier et présentés par le N+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Le désengagement des collaborateurs par manque d'autonomie
<ul style="list-style-type: none"> • Les collaborateurs ne rapportent qu'à un seul chef 	<ul style="list-style-type: none"> • La communication inter métiers
<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources d'un même métier sont concentrées au sein de l'environnement fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de conflits d'intérêt entre les métiers
<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de carrière sont simples et prédictifs 	

Pour répondre à ces difficultés, et parce qu'il est apparu de plus en plus évident que la valeur ajoutée créée venait d'un partage des expériences et des compétences, des structures transversales se sont développées au sein des organisations fonctionnelles, pour créer notamment les équipes de projets.

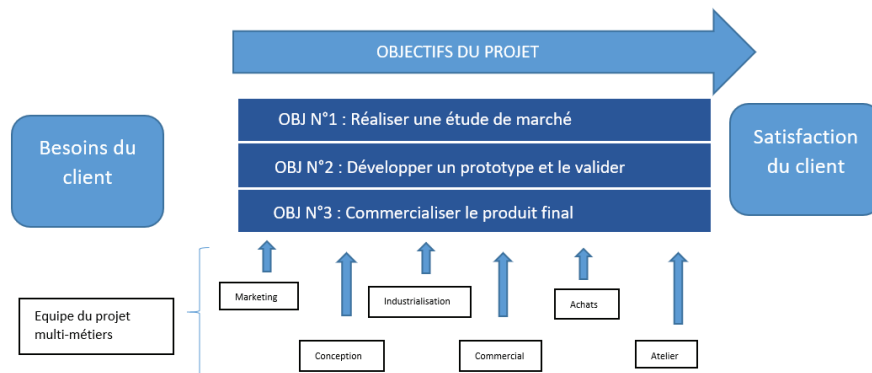


Fig. 2. Exemple de structure transversale

Cependant, ces structures transversales ne répondant plus à un unique donneur d'ordre, elles doivent leur existence et bon fonctionnement à un certain nombre d'hypothèses majeures :

- ▶ Hypothèse 1 : l'implication forte du management.
- ▶ Hypothèse 2 : l'alignement du projet avec la stratégie de l'entreprise.
- ▶ Hypothèse 3 : le développement d'une organisation « transparente », propice au partage de l'information.

■ S'assurer d'une implication forte du Management de l'entreprise

Alors que dans une organisation fonctionnelle, les objectifs sont liés à un métier spécifique, dans une structure transversale, les objectifs sont « supra fonctionnels », ils dépassent les objectifs métiers de chacun pour réaliser les livrables attendus par un client.

Ces environnements, pour être efficaces, nécessitent alors que l'ensemble des responsables métiers, qui gèrent les ressources du projet, soient impliqués, associés aux objectifs du projet pour qu'ils intègrent ces résultats dans ceux de leurs équipes.

La performance du projet ne pourra être associée à un environnement fonctionnel en particulier, mais c'est la volonté de tous les directeurs métiers de faire en sorte que les moyens soient partagés pour mettre en œuvre les opérations qui répondront aux besoins du client.

Le projet peut ainsi être présenté comme une organisation « multi-métiers » solidaire des objectifs à atteindre.

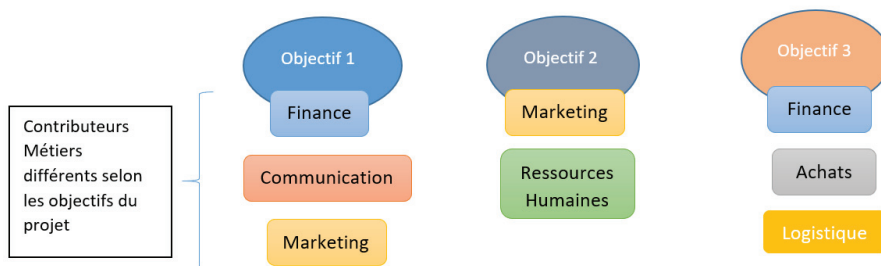


Fig. 3. Le projet. La loyauté aux objectifs communs

L'implication forte des différents responsables d'environnement métiers est essentielle pour atteindre les objectifs attendus du projet.

Cette nouvelle façon de travailler nécessite une implication forte du management, ainsi qu'une bonne connaissance du projet pour être en capacité d'arbitrer si nécessaire entre les différentes priorités des environnements métiers et celles des projets.

■ Valider l'alignement du projet avec la stratégie de l'entreprise

Afin de s'assurer de l'implication forte du management au sein des projets, il est une étape essentielle, et pourtant si souvent négligée, qui consiste à s'assurer que le projet est clairement identifié dans la stratégie de l'entreprise.

Dès lors que le projet va consommer des ressources, dont il n'est pas « propriétaire », le seul moyen pour le chef de projet de s'assurer de la disponibilité de ces ressources, est d'en faire un élément de déploiement de la stratégie.

Pour pouvoir être « piloté » et non « subi », le projet doit être « visible » au niveau des managers.

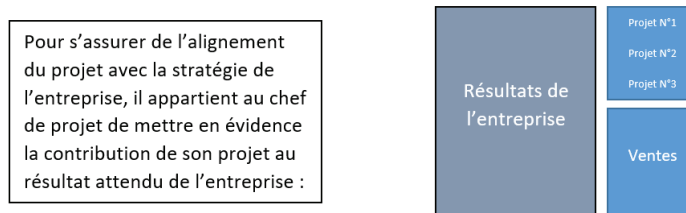


Fig. 4. La contribution des projets aux résultats de l'entreprise

■ Développer une organisation « transparente », propice au partage de l'information

L'organisation transversale, pour fonctionner dans de bonnes conditions, est par obligation « transparente ».

Une organisation « transparente » peut être décrite par :

- La qualité/fiabilité de l'information.
- La fluidité de circulation de l'information.
- Le partage de l'information entre les métiers.

La circulation de l'information et le partage de l'information sont deux facteurs clés de succès du pilotage de projet.

Comparons la gestion de l'information dans une structure fonctionnelle et dans une organisation projet/structure transversale :

STRUCTURE FONCTIONNELLE	STRUCTURE TRANSVERSALE
<ul style="list-style-type: none">• 1 point d'entrée unique de l'information	<ul style="list-style-type: none">• Plusieurs points d'entrée possibles (métier, chef de projet, Sponsor, CODIR, commanditaire...)
<ul style="list-style-type: none">• L'information circule par strate hiérarchique au sein du même métier	<ul style="list-style-type: none">• L'information circule au sein du projet parmi tous les métiers
<ul style="list-style-type: none">• Circulation mono canal	<ul style="list-style-type: none">• Circulation multi-canaux
<ul style="list-style-type: none">• L'information représente le « pouvoir »	<ul style="list-style-type: none">• L'information est une « ressource »

La conjonction de ces trois hypothèses (implication forte du management, alignement du projet avec la stratégie, la transparence de l'information), constitue ce qu'on peut appeler la « **culture projet** ».

2 Créer l'organisation en mode projet

Partie 1 ORGANISER LE PROJET

Déployer une culture projet

► **Créer l'organisation en mode projet**

Missionner le chef de projet

Cette « culture projet » repose cependant sur une organisation spécifique, dont les caractéristiques n'apparaissent pas sur les organigrammes mais qui s'expriment en valeurs :

- Vison claire et partagée.
- Objectifs définis et validés par les contributeurs du projet.
- Engagement et responsabilisation de l'équipe projet.
- Définition et cadrage des périmètres de délégation pour la réalisation du contenu du projet.
- Confiance *a priori*.
- Droit à l'erreur.

Ces « valeurs » définissent une nouvelle approche organisationnelle, faisant basculer l'entreprise d'une approche « Top/Down » (descendante) vers une approche « Bottom/Up » (ascendante).

■ Favoriser l'approche Bottom/Up (ascendante)

Analysons les principes fondamentaux de ces deux types d'organisation pour comprendre les changements de comportements associés :

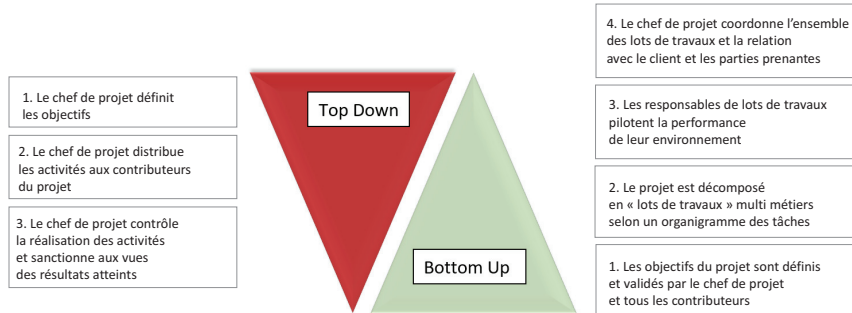


Fig. 5. Organisation « descendante » vs organisation « ascendante »

Décrivons les axes forts de chacune de ces organisations :

ORGANISATION « TOP/DOWN »	ORGANISATION « BOTTOM /UP »
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs définis par la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs définis à partir des engagements pris par les responsables « métier » du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'engagement sur ces objectifs de la part des opérationnels, obligation de moyens pas de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs validés par les opérationnels, engagement de résultat
<ul style="list-style-type: none"> • Mode de management autoritaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Mode de management collaboratif et délégitif
<ul style="list-style-type: none"> • Processus imposés 	<ul style="list-style-type: none"> • Créativité et expertise métier
<ul style="list-style-type: none"> • Performance mesurée par contrôle externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance évaluée par l'environnement métier au regard des engagements pris
<ul style="list-style-type: none"> • Sanction en cas de dérive 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition, plans d'action en cas dérive
<ul style="list-style-type: none"> • Autorité du chef de projet/Sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité du responsable de lot de travaux et autonomie de pilotage en délégation du responsable fonctionnel/Chef de projet
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation limitée, faible niveau de réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens du résultat, implication et reconnaissance

En conséquence, au-delà même de différences organisationnelles, cette analyse permet de dégager **les grands axes de réussite des organisations de projet** :

1. La claire définition des attentes du client.
2. La formalisation de la « finalité » du projet (ses enjeux).
3. L'identification d'objectifs permettant de répondre à ces attentes, objectifs définis par des « experts Métiers ».
4. La décomposition du travail à réaliser au regard de chacun des objectifs « Métiers » : **les lots de travaux**.
5. La délégation pleine et entière de ces lots de travaux aux opérationnels : les Responsables de lots de travaux.
6. La définition des contraintes des « lots de travaux », en termes d'objectifs de livrables, de délai, de coûts, au regard d'un niveau de risque identifié et accepté par les responsables de ces mêmes lots.
7. La responsabilisation des responsables de lots de travaux sur les engagements de résultats.
8. L'étroite collaboration entre responsables fonctionnels et responsables de lots de travaux pour assurer au projet la disponibilité des ressources requises.
9. La pertinence de la communication et la circulation de l'information entre chef de projet, membres de l'équipe projet, responsables de lots de travaux, responsables fonctionnels et commanditaire.

Une définition exhaustive de la mission du responsable de lot de travaux sera donnée en Partie 3 : Décomposer le travail du projet et créer le planning.

La conjonction de ces éléments permet de créer une organisation performante, propice au développement de projets :



Fig. 6. Les prérequis d'une organisation projet performante