

Le management par projet

Principe

Né dans les années 80, le mode projet est une façon de travailler en entreprise de façon transversale. Le cœur du fonctionnement n'est plus la dimension départementale et hiérarchisée, mais la notion d'équipe temporaire, transversale aux différents services de l'entreprise, et constituée spécifiquement pour mener un projet à son terme.

L'objectif est de réunir les meilleurs experts et les meilleures conditions pour mener un projet donné. Le postulat est qu'en travaillant de la sorte, on raccourcit les circuits de décisions habituels et on se focalise entièrement sur l'atteinte des objectifs. On se situe ici dans un contexte de recherche d'efficacité accrue, de retour sur investissement élevé et de respect de politique qualité codifiée.

Le principe n'est plus la fragmentation des tâches de l'entreprise, typique du fonctionnement en services hiérarchisés, mais la construction d'équipes temporaires capables de gérer un projet dans sa totalité et de délivrer un produit fini.

Ainsi, un chef de projet est nommé. Sa première tâche sera de rassembler une équipe opérationnelle faite des spécialistes dont il aura besoin. Ces personnes viendront d'horizons différents de l'entreprise et rempliront chacune un rôle précis par rapport au projet. L'équipe sera constituée en fonction des objectifs et finalités du projet à mener.

Les enjeux

L'enjeu du fonctionnement en mode projet dans une entreprise est de faire coexister :

- Le travail au quotidien, indispensable à la pérennité de la structure.
- La réalisation de nouveaux projets, vitale pour son évolution sans remettre en cause les fondements de la société ou de l'institution.

Le fonctionnement en mode projet est une tendance lourde d'évolution des organisations qui se développe depuis une dizaine d'années.

Pourquoi

?

Car il répond à la fois aux nouveaux besoins des Directions, des clients, des usagers, et des personnels. Il permet d'adapter la gouvernance des entreprises et institutions aux évolutions du monde qui les entourent.

Tous les domaines de l'entreprise sont concernés par ce mode de fonctionnement :

Direction Générale (par exemple, projet d'entreprise, nouveau mode de management...) commercial (implantation sur de nouveaux marchés, nouvelles offres de services...) technique (mise au point de nouveaux produits...) finance, ressources humaines, recherche & Développement, informatique, maintenance...

Notons que l'organisation en mode projet permet de mieux répondre aux exigences du client. En effet, le chef de projet dans son rôle d'interface est le « porte parole » du client face aux différents métiers de l'entreprise. Parallèlement, cette confrontation à la réalité des exigences client permet d'améliorer les savoir-faire en interne et de décloisonner les métiers.

Les attentes d'un management par projet

- Quels résultats en attendre ?
- Un développement de la culture de la réussite et du résultat.
 - Une meilleure satisfaction des clients ou des usagers.
 - Un décloisonnement de l'organisation et des coopérations transverses renouvelées.
 - Un plus grand professionnalisme dans le pilotage des projets, la tenue des résultats, des coûts et

Décembre 2009

- des délais.
- Un regain de sens au travail et une motivation renouvelée à réaliser des projets.
 - Une énergie retrouvée pour les personnels les plus dynamiques qui s'emparent de la démarche.
 - L'utilisation de compétences individuelles jusqu'ici peu sollicitées, le développement de l'intelligence collective.
 - Un accroissement du crédit des équipes de Direction par leur capacité à mettre en œuvre une gouvernance, pragmatique et moderne, des organisations et bien évidemment, les résultats financiers qui découlent de l'ensemble de ces progrès.

Comment le faire émerger ?

Si tout le monde comprend bien ce qu'est un projet, les avantages que l'on peut tirer à travailler de cette manière, il est plus rare de savoir que l'instauration du mode projet nécessite une démarche rigoureuse, conduite par des experts, pour réussir son implantation de façon durable et rentable. Sinon, on prend le risque de mobiliser chacun sur une démarche qui retombera vite dans l'oubli quelques temps plus tard, avec les effets désastreux que l'on connaît.

Le mode projet doit être mis en œuvre en tenant compte de la culture de la structure où il est implanté.

Il y a quatre conditions principales de réussite :

- Une volonté forte de la Direction d'instaurer ce mode de fonctionnement.
- Une méthodologie adaptée à la culture et au fonctionnement de l'entreprise.
- Un apprentissage par les chefs de projets du pilotage des Hommes et des projets au sein de leur structure.
- Un suivi par la Direction de l'avancement des projets et une reconnaissance des réussites et des difficultés rencontrées par les chefs de projet.

www.cepimanegement.com

www.metaxcellence.com