

L'organisation face à ses projets

Par André COUCHARIERE, Johan DE BEER

Les organisations gagnent de plus en plus en complexité et elles doivent assurer leur développement pour, sinon maintenir, augmenter leur performance. Certaines organisations définissent des stratégies qui mobilisent et mettent en valeur l'intelligence disponible de tous leurs collaborateurs pour acquérir des capacités quasi immédiates de réactivité, d'adaptabilité et de souplesse par rapport à leur environnement. Il s'agit d'anticiper et, parmi les stratégies disponibles, la mise en projet reste la voie royale, par définition. Si les manuels et les formations sont légion pour décrire les méthodes d'analyse et de planification de projet, notre expérience montre que quelques recommandations de nature "psychosociologique" autour de l'animation de l'équipe-projet sont aussi bien utiles pour éviter des échecs cuisants. Nous souhaitons présenter ici quelques facteurs de succès à garder à l'esprit.

Que disons-nous lorsque nous parlons de projet?

La mise en projet crée, parmi d'autres pratiques, les conditions d'un véritable apprentissage de l'anticipation. Anticiper intelligemment est une manière, par l'action, de maîtriser ou de parier, avec quelques garanties, sur le futur. Ainsi, le projet peut se définir comme la production de résultats nouveaux (des services ou des biens) mettant en œuvre des manières de faire nouvelles (c'est-à-dire des méthodes, des processus de transformations) pour que l'organisation puisse anticiper et faire face à des situations actuelles d'une nouvelle manière ou à de nouvelles situations.

Qui dit "projet" - dit "travail d'équipe"

Être orienté vers les résultats du projet est bien sûr essentiel mais il convient de ne pas oublier que le système produira de nouveaux résultats dans la mesure d'un nouvel agencement des comportements, des manières de faire. À cet égard, le facteur humain est essentiel. Si besoin est, un rapide rappel des caractéristiques d'un projet le démontre:

- Le projet est un processus à "un coup" donc antinomique du fonctionnement routinier. Il a un début et une fin. Cela signifie que l'équipe de projet chargée de réaliser le projet est temporaire et sera dissoute au terme du projet. L'équipe de projet doit, parmi d'autres qualités, pouvoir se dé-saisir de son projet dont elle se sent propriétaire sans être réticente à le clôturer.
- Le projet a une finalité unique. Cette finalité est traduite dans des objectifs précis et sous-tendus par un enjeu important pour l'organisation. L'équipe de projet devra ainsi, non seulement, comprendre la finalité, les objectifs et l'enjeu mais elle devra également y adhérer et le responsable du projet prêtera une attention particulière à ce que chaque membre du groupe puisse s'approprier les objectifs.
- Le projet réclame des innovations. À ce titre, l'équipe-projet fera preuve de créativité et sera entraînée aux méthodes créatives de résolution de problème.
- Le projet est presque toujours complexe. Il implique très souvent la mise en transversalité des personnes et touche ainsi un grand nombre d'acteurs. Les différents membres de l'équipe-projet et son leader seront particulièrement vigilants à tisser un canevas relationnel dense pour éviter l'avènement de tensions fortes entre les intérêts divergents des acteurs et de l'organisation face à la finalité unique du projet. Il s'agit ici de développer la convergence des intérêts pour renforcer la coopération. Pour que le projet atteigne les objectifs en fonction de la stratégie de l'organisation, celle-ci doit déléguer à trois parties essentielles: un comité de pilotage qui est chargé de décider, un chef de projet avec son équipe qui regroupe les différents métiers ou les compétences et, enfin, les différentes parties prenantes du projet,

c'est-à-dire les clients, les prestataires de services internes comme externes, les usagers ou utilisateurs, les organismes de l'environnement immédiats, etc.

L'organisation veille à passer un contrat avec ces trois parties car le fait de superposer le développement du projet au fonctionnement routinier de l'organisation présente souvent des tensions. Le projet crée, en effet, dans l'organisation des circuits d'information, de collaboration, de coopération, d'entraide entre les collaborateurs détachés ponctuellement de leur structure habituelle. Classiquement, par exemple, ces circuits auront une incidence sur le fonctionnement hiérarchique traditionnel.

Le démarrage et le déroulement du projet vont se focaliser sur le chef de projet et son équipe en interaction avec le comité de pilotage et les parties prenantes. Le rôle du chef est ici fondamental. Il veillera à fédérer toutes les parties concernées. Sa contribution est fondamentale car, pour que le projet aboutisse, il va devoir dès le démarrage du projet, animer son équipe afin de créer un dialogue constructif avec l'équipe de pilotage du début (contractualisation du cahier des charges) jusqu'à la fin du projet (points de contrôle de l'état d'avancement, évaluation, capitalisation, célébration, etc.) - un dialogue et une négociation avec toutes les parties prenantes.

S'il est utile de réfléchir à l'utilisation des méthodes et des outils nécessaires à la conduite du projet, nous pensons donc que c'est insuffisant. L'engagement et la responsabilité collective des membres de l'équipe vis-à-vis du projet constituent un facteur de réussite essentiel et réclame, non seulement une attention permanente mais aussi une préparation délibérée.