

LE MANAGEMENT PAR PROJET.

ENSEIGNEMENTS DE LA CONDUITE DES GRANDS PROJETS

DANS LA CONSTRUCTION.

Le management par projet évoque encore pour beaucoup de personnes, l'utilisation, par des spécialistes, d'outils de planification des tâches et des ressources, outils devant permettre en particulier de maîtriser les coûts et les délais.

Certains rêvent aussi de "super bases" de données informatiques, permettant de traiter, de façon centralisée, l'information et les décisions.

Ces notions sont dépassées.

Le management par projet, c'est une autre façon de travailler dans l'entreprise et d'assurer les liens entre les différents acteurs du projet.

Le management par projet est en train de se développer dans l'industrie.

Il émerge dans les secteurs d'activité où ses avantages sont déterminants du point de vue économique, c'est à dire quand les projets sont grands, complexes, inusuels ou lorsque la vitesse de fabrication ou de lancement sur le marché est un atout essentiel.

Les enseignements fournis par la réalisation des grands projets dans la Construction sont intéressants car les systèmes de management y ont été éprouvés dans des situations complexes, souvent instables et inusuelles.

Les difficultés rencontrées, les "dérapages" dans la maîtrise des coûts, des délais et de la finalité du projet constituent une source unique d'expériences.

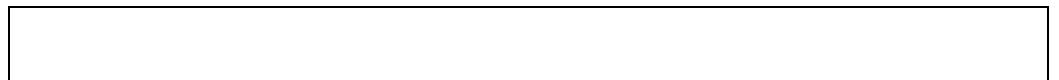
L'expérience a montré que, pour un certain nombre de projets, l'organisation habituelle des entreprises ou administrations conduisait à la BUREAUCRATIE et que par contre, si on s'affranchissait des règles et méthodes existantes, on allait très vite vers l'ANARCHIE.

Pour faire face à ces difficultés, les entreprises ont évolué vers la "coordination par projet" ou l'"organisation matricielle" (cas fréquent dans l'ingénierie) . Dans les 2 cas, on a vu se développer des procédures standard de gestion par projet. Ces systèmes se sont souvent révélés inefficaces.

Le management par projet est né progressivement de l'expérience et en particulier, des actions menées pour corriger les défauts mentionnés ci-dessus.

Les "métrarègles", qui constituent l'ossature du management par projet, ont été conceptualisées dans les années 80, lors du boom des grands projets clés en main réalisés à l'exportation(années 75 à 85). Les métrarègles sont issues de la recherche des facteurs de succès communs à plus 100 grands projets réalisés dans le monde.

Le management par projet ne saurait à lui tout seul assurer le succès d'un projet, mais il y contribue fortement.



Définition du management par projet:

Dans ce qui suit, j'utilise les définitions suivantes.

Le "management par projet",

Consiste à confier à un directeur de projet, disposant d'une très large délégation de pouvoirs, l'ensemble des responsabilités et la maîtrise des moyens de réalisation.

Le "management par projet" ne doit pas être confondu avec:

"La coordination par projet",

Dans laquelle les responsabilités, les moyens et les règles d'organisation et de gestion sont du ressort des dirigeants des structures permanentes de l'entreprise. Dans un tel schéma, le "responsable" de projet coordonne l'activité. La direction du projet est assurée collectivement par les responsables des structures permanentes de l'entreprise.

De même, il ne doit pas être confondu avec:

L'"organisation matricielle",

dans laquelle les responsabilités sont partagées entre les directeurs des structures permanentes et le directeur de projet. Dans un tel schéma, la direction de projet est également collective.

Voici quels sont les enseignements de la conduite des projets dans la Construction.

ENSEIGNEMENTS DE LA CONSTRUCTION.

La compétence des hommes, le réalisme des objectifs et la maîtrise des techniques ne suffisent plus à assurer le succès d'un projet.

L'organisation, le découpage des responsabilités, les méthodes de gestion conditionnent fortement le succès du projet.

Les grands projets non répétitifs doivent être gérés par une combinaison unique et spécifique de méthodes, systèmes et processus organisationnels.

17 "métarègles" (communes à tous les projets quels que soient leurs natures et leurs environnements) permettent de définir des règles spécifiques au projet et ainsi de lui donner les meilleures chances de réussite.

Les 17 métarègles se décomposent en 5 principes d'organisation et 12 principes de gestion. Un système d'audit évalue le degré d'application des métarègles et permet ainsi au directeur de projet d'apporter les actions correctives.

LES 5 PRINCIPES D'ORGANISATION.

Chaque projet est organisé et géré de façon différente. L'organisation elle-même évolue pendant la vie du projet.

Les métarègles d'organisation sont:

1) LE DIRECTEUR DE PROJET.

- Le directeur de projet reçoit une très large délégation de la Direction générale de l'Entreprise. Il arrête avec la Direction Générale les objectifs généraux du projet. Il rend compte de façon périodique de sa gestion. Il choisit ses collaborateurs.
- Chaque projet détermine ses objectifs, ses politiques, sa propre organisation, ses ressources propres et ses modalités de fonctionnement et de gestion.
- Chaque projet définit ses relations avec les fournisseurs et les sous traitants, ainsi qu'avec les services permanents de l'entreprise.

2) LE DECOUPAGE DU PROJET.

- L'organisation du projet est évolutive. Elle se fractionne au cours du développement du projet par division cellulaire en Unités opérationnelles à taille humaine, dans lesquelles, chaque fois que possible, les différentes fonctions sont incorporées.
 - Chaque chef d'Unité est responsable d'un sous-ensemble du projet tant du point de vue technique, coûts, délais et qualité. Il assure la coordination de son activité avec les autres Unités. Par délégation du Directeur de Projet, le chef d'Unité détermine ses propres objectifs, sa propre organisation et ses modalités de fonctionnement, en prenant appui sur les règles et procédures inter Unités définies par le Directeur de projet.
 - L'organisation du projet évolue par division cellulaire pendant la phase de croissance d'activité, puis par repli cellulaire pendant la décroissance. Cette méthode permet des variations rapides d'effectifs et de volume d'activité.
 - Chaque fois que possible, le découpage contractuel des responsabilités est conforme au découpage en Unités. Chacune des entreprises sous-traitante s'organise selon les métarègles, si son activité est spécifique au projet.
 - Si la conception du projet n'est pas suffisamment avancée pour permettre un fractionnement des responsabilités en Unités, l'équipe de projet est découpée initialement en 2 structures placées sous l'autorité du directeur de projet: Conception et Réalisation. Chacune de ces structures applique les métarègles.
- La structure Conception pourra, plus tard, être intégrée dans la structure Réalisation (ou perdra son leadership).

3) LES STRUCTURES PERMANENTES.

- Chaque fois que possible, (si la durée, l'ampleur et l'économie du projet le permettent), les ressources propres de l'entreprise nécessaires à la réalisation du projet sont rassemblées et placées sous l'autorité du Directeur de projet.
- Celles qui ne peuvent l'être, sont régies par une relation client-fournisseur. Les services permanents de l'entreprise peuvent être mis en concurrence avec l'extérieur (il n'y a véritablement des rapports de client à fournisseur que si la concurrence peut jouer).

4) MANUEL ET PLAN DE PROJET.

Le manuel et le plan de projet définissent les objectifs, les politiques et les grandes lignes de l'organisation et de la gestion. Ils traitent du fonctionnement du comité de direction de projet. Ils sont arrêtés par consensus avec les chefs d'Unités. Ils sont révisés en tant que besoin.

5) PROCEDURES.

Des procédures spécifiques au projet, définissent les règles communes aux Unités concernant la gestion (au sens large). Ces procédures sont soumises pour avis à ceux qui doivent les mettre en oeuvre. Chacun peut en demander la révision. Les procédures spécifiques à une Unité sont établies par celle-ci.

Chaque sous-traitant et chaque prestataire de service établit ses propres procédures, en conformité avec les procédures inter-Unités.

PRINCIPES de GESTION.

Les principes de gestion sont définis pour chaque nature d'activité. Par exemple : études, achats, sous-traitance, fabrications, travaux, mise en service, ressources humaines, qualité, coûts, délais, administration-finances, client, documents, collecte du know-how.

Ces principes font appel à des méthodologies éprouvées telles que:

management (participatif) par objectifs, responsabilisation, auto-contrôle, examen indépendant par expert, intégration amont des compétences, actions correctives, revue de projet, développement par itérations successives des études, gestion documentaire, etc.

Les activités sont pilotées par l'aval (en particulier du point de vue technique, délais et coûts). Le pilotage par l'aval permet des corrections successives, une réallocation des ressources et un ajustement aux aléas et à l'environnement.

Ce pilotage est fait par Unité, par objectif et par centre de responsabilité.

La gestion des ressources humaines fait appel aux actions de communication, cohésion et écoute (très important) ainsi qu'à une politique de valorisation et rémunération des performances.

Pour pouvoir permettre à chacun de se surpasser, les décisions et comportements des responsables sont sous-tendus par des valeurs reconnues.

Ces valeurs permettent de conjuguer "Individualisme et Travail en Equipe", "Rigueur et Ouverture".

Ces VALEURS sont:

- équité
- confiance, droit à l'erreur pour progresser,
- respect des personnes, transparence,
- rigueur dans le travail et "virus" de la qualité
- exemplarité des responsables,
- pragmatisme et simplicité,
- attitude positive, tournée vers le progrès.

On remarque une certaine cohérence entre les métarègles nées de l'expérience :

L'organisation et la gestion du projet sont conformes aux principes de:

- RESPONSABILISATION

Cela implique: confiance, responsabilité individuelle, mission globale (multifonctionnelle), autonomie et affectation des moyens.

- SUBSIDIARITE

Les décisions doivent être prises par ceux qui sont les plus proches de l'action.

- DIVISION CELLULAIRE

L'organisation est structurée en cellules multifonctionnelles, à taille humaine. La croissance se fait par division cellulaire. Le repli se fait par absorption cellulaire.

Le management par projet présente une assez grande similitude avec l'évolution de la maîtrise de la qualité. On peut dire, de façon un peu schématique, que l'on est passé du "management de la qualité" à la "qualité du management"

Cette notion de management par projet n'est pas systématiquement mise en oeuvre dans la Construction. Elle est peu diffusée, car récente.

Bien souvent le poids des habitudes, les procédures de passation des marchés et d'une façon générale les rigidités résultant de l'habituelle dilution des responsabilités entre maître d'ouvrage,

maître d'oeuvre, bureaux d'études et entreprises empêchent de nos jours toute évolution. La césure entre ceux qui font les choix techniques, ceux qui contrôlent et ceux qui réalisent est très forte dans la construction ce qui explique beaucoup de dérapages et de recours au contentieux pour défaire l'écheveau des responsabilités.

Les dérapages de coûts et de délais sont encore très fréquents dans la Construction, quand les projets sont inusuels ou situés dans des environnements changeants.

Néanmoins en France, la construction des autoroutes, des centrales nucléaires, des lignes nouvelles TGV se sont au fil des ans orientées de façon significative vers le management par projet.

MANAGEMENT PAR PROJET DANS L'INDUSTRIE.

Le management par projet se développe dans l'industrie, le plus souvent pour la conception et la fabrication de produits.

Il faut se poser la question de savoir si le management par projet doit englober l'activité de Recherche et Développement. Certains n'y sont pas favorables. Si on se réfère au même concept de "métarègles", en supposant qu'il puisse être adapté à l'ensemble des activités industrielles, on voit les avantages que peut procurer le management par projet dans la mise au point et la fabrication d'un produit.

Le management par projet permet des décisions rapides, une optimisation globale du projet, l'intégration des paramètres aval et amont de l'activité, un meilleur ajustement à l'environnement et une économie de moyens.

Il évite les dysfonctionnements et les "pertes d'énergie interne", que créent les autres modes d'organisation. Il permet une meilleure maîtrise des risques, de la vitesse et de la réactivité. Plus la taille du projet est grande, plus la situation est complexe, inusuelle ou évolutive, plus l'avantage du management par projet est important. Dans un grand projet complexe, on peut gagner jusqu'à 40 % des délais et des effectifs de conception.

A contrario, quand les projets sont petits, simples ou répétitifs dans un environnement stable, les atouts du management par projet sont faibles.

Il n'est pas nécessaire de satisfaire tous les aspects du management par projet pour que le projet soit un succès; mais cela demande alors souvent plus de coopération spontanée entre les acteurs.

Le management par projet, outre le fait qu'il favorise l'augmentation des chances de succès du projet, conduit, grâce au concept d'organisation cellulaire, à un enrichissement des connaissances et des capacités managériales.

Il est aussi un facteur de motivation et d'épanouissement personnel et collectif. D'une façon générale, le management par projet est souvent plus performant que les autres modes de management (coordination et matriciel); il permet une individualisation des responsabilités et des décisions rapides. Avec l'organisation matricielle ou la coordination par projet, il y a des dysfonctionnements dès que l'entreprise a une certaine taille.

En effet, le "PPCD" (Plus Petit Commun Décideur) ne peut être que la Direction Générale. Ceci parce que la majorité des décisions intègrent des fonctions telles que: conception, techniques de fabrication, achats, coûts, délais et facteurs humains; or ces fonctions sont fragmentées dans des "directions", "départements" ou "services" différents.

Le problème vient aussi du fait que l'optimisation d'un projet n'est pas l'optimisation de chacune de ses composantes fonctionnelles.

Dans une structure "classique", la rigidité des règles permanentes d'organisation et de gestion de l'entreprise ainsi que les jeux de pouvoirs "écrasent" les faits, les initiatives et alourdissent le processus décisionnel.

Mais alors, puisque le management par projet est si efficace, pourquoi n'est il pas plus répandu ?

Il y a plusieurs raisons à cela:

- jusqu'ici les changements de l'environnement et des positions concurrentielles étaient lents et prévisibles;
- d'autre part, les entreprises étaient assez souvent structurées en portefeuille homogène de projets ou de produits pour lesquels une standardisation assez forte était acceptée par les clients;
- et puis enfin et surtout, il y a des difficultés majeures à basculer d'une organisation classique vers le management par projet.

En effet, les métarègles du management par projet sont totalement incompatibles avec les concepts classiques de responsabilisation des entreprises.

En effet, l'organisation classique des entreprises est basée sur les concepts de:

- permanence de l'organisation et des règles,
- structuration pyramidale et fonctionnelle des tâches.
- standardisation des procédures,
- responsabilités partagées "verticalement et horizontalement" ,
- système de management axé vers la maîtrise des défaillances,
 - politique de regroupement des tâches identiques,
 - massification des problèmes.

L'adoption du management par projet conduit à une véritable révolution culturelle.
--

Il s'agit pour le moins de dé tayloriser l'entreprise et de supprimer toute stabilité structurelle et réglementaire (excepté quelques sur quelques points, quand même) !!

La superposition de 2 types de management (classique et par projet) ne peut conduire qu'à une confusion des rôles et des responsabilités qui inévitablement engendre des blocages et conflits de pouvoirs dans l'entreprise.

Le passage brutal d'une organisation classique au management par projet conduit à des blocages, ceci parce que la plupart des individus sont effrayés par toute forme d'instabilité (perte des "repères") et que d'autre part, le management par projet est perçu comme une nouvelle attribution des pouvoirs dans l'entreprise ("une organisation en remplace une autre").

La réalité est autre, puisqu'il s'agit de subordonner l'organisation à la finalité du projet: la rendre "fluide" alors qu'elle est "solide". Il s'agit d'un "méta-changement" de l'organisation des entreprises.

Il existe cependant des méthodologies pour gérer le changement, mais cela peu prendre 20 ans pour les grandes entreprises de culture "taylorienne".