

14e

Congrès romand du management de projet: la «culture projet»

Une nécessité pour les entreprises?

La «culture projet» est en marche et connaît un succès grandissant. Pour autant, il n'existe pas de recette miracle garantissant la réussite à coup sûr.

Selon Alexander Matthey, expert en management de projet, l'organisation du travail selon cette approche se profile comme une nécessité pour nombre d'entreprises.

Une réflexion sur les répercussions de la «culture projet» auprès des entreprises: c'est ce que propose Alexander Matthey, le 27 mars prochain à Lausanne. Spécialiste reconnu du management de projet, il enseigne notamment à l'Université internationale de Genève et à l'Ecole supérieure de commerce de Lille. Surtout, il incite les entreprises à dépasser la simple gestion de projets individuels: «La réalité du monde professionnel est au multiprojet. Une entreprise comme Orange Suisse, par exemple, doit gérer environ 400 projets différents en même temps. S'ils ne sont pas coordonnés entre eux, le résultat ne sera pas à la hauteur des objectifs.» Il serait donc peu ren-

table de laisser chaque manager décider de l'ensemble des méthodes à suivre par son équipe.

Société basée sur des projets

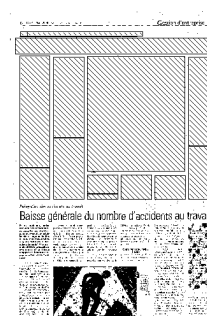
C'est pourquoi il est beaucoup question de Project Management Office (PMO) dans les milieux spécialisés. Le rôle du PMO est de centraliser le pilotage des projets de toute l'entreprise. Pour Alexander Matthey, l'intégration d'un PMO à la direction générale d'une entreprise est certes une bonne chose, mais ne représente toutefois qu'une étape dans le processus de maturation de l'entreprise. Face à la fréquence et à l'importance grandissante des projets, il arrive, selon lui, un moment où l'entreprise ressent le besoin de basculer d'une société organisée en fonctions en une société basée sur des projets (Project-Based Organisation). L'objectif de la mutation est de pouvoir concentrer toutes les forces disponibles, de la recherche au service après-vente, en passant par la production et la distribution, sur la création des meilleurs produits et services possibles, afin qu'ils soient adaptés au mieux aux besoins spécifiques d'un segment de marché donné.

Bilan mitigé

Mais pour quels gains? «La possibilité d'être plus productif, avec moins de ressources, selon le spécialiste, à quoi il faut ajouter

une meilleure coordination et un meilleur suivi des projets. Sans oublier la prise de décision qui devient plus fluide, car les mécanismes sont bien huilés». La panacée en somme? A voir. Alexander Matthey reste en effet prudent lorsqu'il s'agit de démontrer les bienfaits de l'approche et explique «qu'il y a peu d'exemples positifs de telles mutations». Mais ce n'est pas pour autant qu'il faudrait remettre en question le modèle: «Cette évolution est tout simplement une nécessité pour nombre d'entreprises. Face à un marché constamment plus concurrentiel, elles n'ont pas le choix et sont obligées de suivre les entreprises qui se sont déjà lancées.»

Mode organisationnel déjà répandu aux Etats-Unis et au Canada, il ne fait que débarquer en Suisse. Toutefois, le mouvement devrait aller en s'accéléralant, selon le professeur, surtout dans les domaines liés à la technologie. Et de citer, à titre d'exemple, une société romande mondialement con-



nue, à la pointe de la technologie de la communication, qui planche sur un tel concept et qui devrait l'annoncer prochainement.

Fortes réticences

Le changement n'est toutefois pas toujours aisé, car il représente une véritable révolution pour l'entreprise et engendre presque toujours les réticences d'une partie du personnel. Au point de faire parfois capoter le projet. En effet, la répartition du pouvoir décisionnel s'en retrouve complètement modifiée. Pas pour le sommet de la hiérarchie, mais surtout pour le deuxième niveau de management. C'est là que les managers ont le plus à perdre. Ainsi les cadres de la production et du marketing ont, par exemple, un pouvoir important dans une société organisée de façon traditionnelle. Mais dans une société basée sur des projets, leur rôle est fortement diminué. Les budgets ne sont en effet plus assignés aux différentes fonctions de l'entreprise, mais aux différents segments de produits, et les personnes actives dans le marketing ou la production n'ont plus qu'un rôle de support. C'est pourquoi de telles conversions demandent beaucoup de temps (environ deux ou trois ans), et débouchent parfois sur un résultat mitigé. «Ça passe ou ça casse, selon Alexander Matthey, mais, encore une fois, la situation du marché force bien souvent la main à l'entreprise.»

PME aussi

Et les PME alors? Un peu à la manière de M. Jourdain, elles seraient plus ou moins déjà organisées selon ce modèle sans même le savoir. «Lorsqu'elles gèrent un projet d'envergure, tout le personnel participe à sa réussite. De par leur taille et leur souplesse, les PME ont tendance à s'organi-

ser plus facilement et plus naturellement en fonction de projets que les grosses entreprises», assure-t-il. Quant aux domaines d'activité visés, «toutes les sociétés actives dans l'informatique, le consulting, la construction ou l'industrie du film travaillent à 100% selon cette méthode. Et elles y sont obligées, contrairement par exemple aux banques ou aux assurances qui peuvent se permettre de voir venir».

Nicolas Gehrig

*Jeudi 27 mars 2008 à 13h, Congrès romand du management de projet (26 et 27 mars), Lausanne.
Plus d'info: www.congres-pm.ch
www.3pmexperts.com*



Alexander Matthey promeut l'organisation des entreprises en sociétés basées sur des projets.