



INSTITUT CDG

Master Management en Mode projet « M3P »

Première promotion 2006-2007

*Mise en place d'un Management en Mode Projet
Groupe CDG*

Encadrement :

Mr Alain BERDUGO, Directeur du Programme M3P

Mr Ali HARRAJ, Président Directeur Général de Maroc Leasing

Faïssal CHAHROUR

Directeur Engagements et Exploitation

Maroc Leasing / Groupe CDG

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prodigué conseils, critiques et encouragements pour l'élaboration de la présente thèse de fin d'études.

Ma reconnaissance s'adresse tout particulièrement à l'institut CDG, ses collaborateurs et son encadrement, aux membres du Comité de Pilotage du programme M3P et au corps professoral de l'Ecole des Mines de Paris.

Je tiens également à remercier Mly Ahmed Cherkaoui, Directeur du RCAR, pour ses conseils et critiques constructifs, ainsi que les différents collègues et participants à cette formation pour les échanges qu'ils ont su susciter et qui ont constitué autant d'occasions d'apprentissage et d'enrichissement.

Mes vifs remerciements s'adressent tout particulièrement à Alain Berdugo, Directeur du programme M3P et à Ali Harraj, Président Directeur Général de Maroc Leasing. Ils ont bien voulu m'encadrer dans ce travail, leurs orientations et conseils m'ont été d'un précieux soutien.

Enfin, j'exprime ma gratitude aux membres de ma famille, particulièrement ma femme et mes deux enfants, qui m'ont soutenu dans cette démarche de recherche et qui ont été compréhensifs à plusieurs égards en me permettant, notamment, de consacrer une bonne partie du temps qui leur est dû à la finalisation du présent travail.

Sommaire

Introduction	5
I. Le mode projet	7
I.1. Contexte du Groupe CDG	9
I.1.a. Cartographie des métiers du Groupe CDG	10
I.1.b. Projets majeurs gérés par le Groupe CDG	Erreur ! Signet non défini.
I.2. Le management en mode projet	11
I.2.a. Définitions	11
I.2.b. Enjeux	12
I.2.c. Objectifs	15
II. La mise en place d'un management en mode projet	16
II.1. Cadrage	17
II.2. Diagnostic et Analyse	18
II.3. Solutions proposées	19
II.3.a. Au niveau des équipes projets	20
II.3.b. Au niveau Groupe et filiales	22
II.4. Evaluation du scénario proposé	24
III. Mise en œuvre	28
III.1. Processus de transformation	30
III.1.a. Responsabilisation progressive des acteurs projet	30
III.1.b. Déploiement d'une direction de programme	32

<i>III.1.c. Construction d'un référentiel de conduite des projets</i>	37
<i>III.2. Risques</i>	38
<i>III.2.a. La longue émergence d'une nouvelle culture de travail</i>	38
<i>III.2.b. De nouveaux postulats ayant trait au travail</i>	39
<i>III.2.c. Un système hiérarchique nécessairement paradoxal</i>	40
<i>III.2.d. Risques spécifiques au modèle de mise en œuvre proposé</i>	40
<i>III.3. Facteurs clés de succès</i>	41
<i>III.4. Dispositif de contrôle et de suivi</i>	43
<i>III.5. Equipe projet et macro planning</i>	44
<i>III.6. Expériences pilotes</i>	46
<i>III.6.a. Creative technologies</i>	46
<i>III.6.b. Ingema</i>	48
<i>III.6.c. Sofac</i>	49
<i>III.6.d. Le RCAR</i>	49
Synthèse	51
Bibliographie	52
Liste des figures	53
Membres du Club de Montréal au 1.1. 2003	54

Introduction

L'environnement des entreprises est de plus en plus évolutif. Chaque année apporte de nouveaux défis dont l'apparition de nouveaux produits, l'évolution des technologies, l'émergence de spécialités nouvelles toujours plus pointues, les experts correspondants, les exigences et les attentes des clients, les contraintes économiques de rentabilité, de croissance ou de maîtrise des risques, la décentralisation des responsabilités... Tous ces éléments de plus en plus sévères nécessitent que l'on accorde une attention de plus en plus grande à l'optimisation des processus de réalisation des projets.

D'abord mis en oeuvre sur les plates-formes pétrolières off shore, le management de projets s'est développé dans les industries à fortes innovations comme l'agroalimentaire et l'automobile. Aujourd'hui, il tend à se généraliser dans le secteur tertiaire. Le management de projets est une discipline à part entière de plus en plus utilisée et enseignée. Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, industrielles ou de services adoptent progressivement le mode projet dans leurs activités. Dans un contexte de compétitivité et de recherche de la performance, cette discipline a montré son efficacité, mais elle fait l'objet de nombreux débats quant à sa bonne utilisation, quant aux résultats qu'elle produit et quant aux changements qu'elle induit dans les organisations. Chacun sait que le fonctionnement en mode projet ne repose pas uniquement sur des outils et des méthodes, mais que les volets : ressources humaines, organisation, structures ... occupent une place prépondérante.

Le management en mode projet suppose une organisation transversale. Ce n'est pas la taille de l'entreprise qui détermine son adoption, mais sa culture et ses méthodes de travail. Que les projets ne fassent intervenir que des services internes ou incluent des intervenants externes, que les équipes soient locales ou multiculturelles, le management en mode projet n'a qu'un seul but : puiser dans les ressources humaines de l'entreprise pour les faire travailler ensemble et de façon transversale.

Nouvelle façon de s'organiser et de travailler, le management en mode projet tend à se généraliser de plus en plus dans les entreprises. Mais il s'insère plus ou

moins bien dans l'organisation dite 'classique'. Mariage ou divorce ? Quels sont les avantages ou les inconvénients pour l'entreprise d'un tel mode de travail ? Quels sont les enjeux et les objectifs ? Quelle démarche adopter pour faire migrer une organisation hiérarchique ou matricielle orientée "métiers ou fonctions" vers des structures plus flexibles et agiles orientées "objets" ?

Nous tenterons de répondre à ces différentes questions en considérant le Groupe CDG comme organisation type illustratrice des différents concepts qui seront abordés et comme périmètre cible du projet de refonte organisationnelle et managériale permettant l'émergence d'un management en mode projet. La démarche proposée part d'un état des lieux rappelant le contexte du groupe CDG, l'importance des projets qu'il gère avec des définitions du mode projet, ses enjeux et ses objectifs, c'est l'objet de la première partie. Dans une seconde phase, nous partirons d'un diagnostic portant sur la gestion des projets au sein du groupe avant de justifier et définir le mode projet à implémenter. La dernière partie sera dédiée à la démarche de mise en œuvre d'un tel chantier avec une stratégie de déploiement adaptée, sans oublier les risques associés, les facteurs clés de succès, le dispositif de contrôle et de suivi à mettre en place et, enfin, des illustrations concrètes aux travers d'expériences pilotes engagées par certaines filiales du groupe.

Première partie

I. Le mode projet

Isaac Newton : *"Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts"*

Face à un environnement de plus en plus turbulent et à des pressions de plus en plus fortes des marchés, la CDG doit en permanence s'adapter. En effet, ces changements induisent des effets majeurs que sont :

- La complexité
- L'incertitude
- La turbulence, voir même la violence¹.

Une des réponses managériales à ces pressions consiste à regrouper certaines activités transversales sous forme de projets avec des enjeux importants. La réussite des projets devient alors une préoccupation hautement stratégique, ils s'imposent comme leviers d'actions et deviennent de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes. Seule une réorientation du mode de management peut faire la différence et donner au groupe un avantage concurrentiel certain. Ce management qui place les projets au sommet de ses préoccupations est ce qu'on désigne comme un "**management en mode projet**".

Ce type de management s'intègre généralement dans ce que l'on peut qualifier d'un "**Management de façon Transversale**". Il apparaît comme un impératif du fait du fort développement du groupe et de la complexité de ses structures et métiers. Réussir à travailler tous ensemble tout en faisant preuve de réactivité, voire de pro-activité, et d'autonomie est un vrai challenge à relever.

Dans cette première partie nous dresserons, d'abord, un état des lieux du point de vue gestion des projets au sein du groupe CDG en rappelant le contexte dans lequel évolue le groupe, ses structures et ses métiers, ses orientations et ses mutations. Nous définirons, par la suite et de manière générale, le management en mode projet, ses enjeux et ses objectifs. L'objectif étant de faire ressortir la place qu'occupent les projets au sein du groupe et l'intérêt d'une réflexion portant sur la manière de les gérer pour plus d'efficience.

¹ Effets mis aussi en évidence par Serge Raynal. Le management par projets. Editions d'organisation

I.1. Contexte du Groupe CDG

Tout au long de ces dernières années, le groupe CDG n'a cessé de réfléchir et de repenser ses métiers pour tracer les orientations à long terme et faire de l'institution CDG un acteur actif du développement durable du Maroc. Le groupe s'est donc engagé dans une dynamique de réformes qui a permis la mise en place d'une nouvelle organisation des métiers autour de holdings et filiales.

En 2001, la CDG a réorienté ses métiers immobiliers et touristiques vers ses filiales spécialisées. De nouvelles et importantes opportunités d'investissement et de développement en ont découlé. En 2002, le groupe a dynamisé les relations de partenariat avec ses déposants (CNSS, Notaires, RCAR...), ce qui a abouti à une nette augmentation des dépôts réglementaires et volontaires. En 2003, ces choix stratégiques ont davantage été déclinés avec le développement de l'activité habitat social et la réorganisation des métiers du groupe. Un management fondé sur l'orientation client dans toutes les activités et méthodes de travail a été lancé la même année.

En 2004 et 2005, le groupe a développé sa stratégie basée sur l'amélioration des activités sur le marché financier, le développement de l'épargne et l'amélioration de la couverture sociale, le développement des véhicules du capital investissement, une plus grande implication dans les métiers d'intérêt général, le pilotage de grands projets d'aménagement, d'infrastructures et de logement social.

L'objectif durant ces dernières années a été de consolider et de développer toutes les activités du groupe, qu'il s'agisse de la prévoyance, de l'activité de dépôts et de la promotion de l'épargne ou des métiers de banque d'affaires ou d'investissement ou encore, les métiers opérationnels.

I.1.a. Cartographie des métiers du Groupe CDG

Aujourd'hui, le Groupe CDG est constitué de plus d'une trentaine de filiales, près de 5000 employés et près d'un million de clients servis au quotidien. A l'horizon 2010, le groupe CDG a pour ambition de devenir un acteur de référence à l'échelle nationale sur toute la chaîne de ses métiers dont l'Immobilier, le Tourisme, la Finance et la Prévoyance. Il ambitionne également d'être un catalyseur des investissements dans le long terme en développant une expertise permettant de contribuer à la réalisation de grands projets territoriaux structurants et à la venue à maturité des marchés financiers.

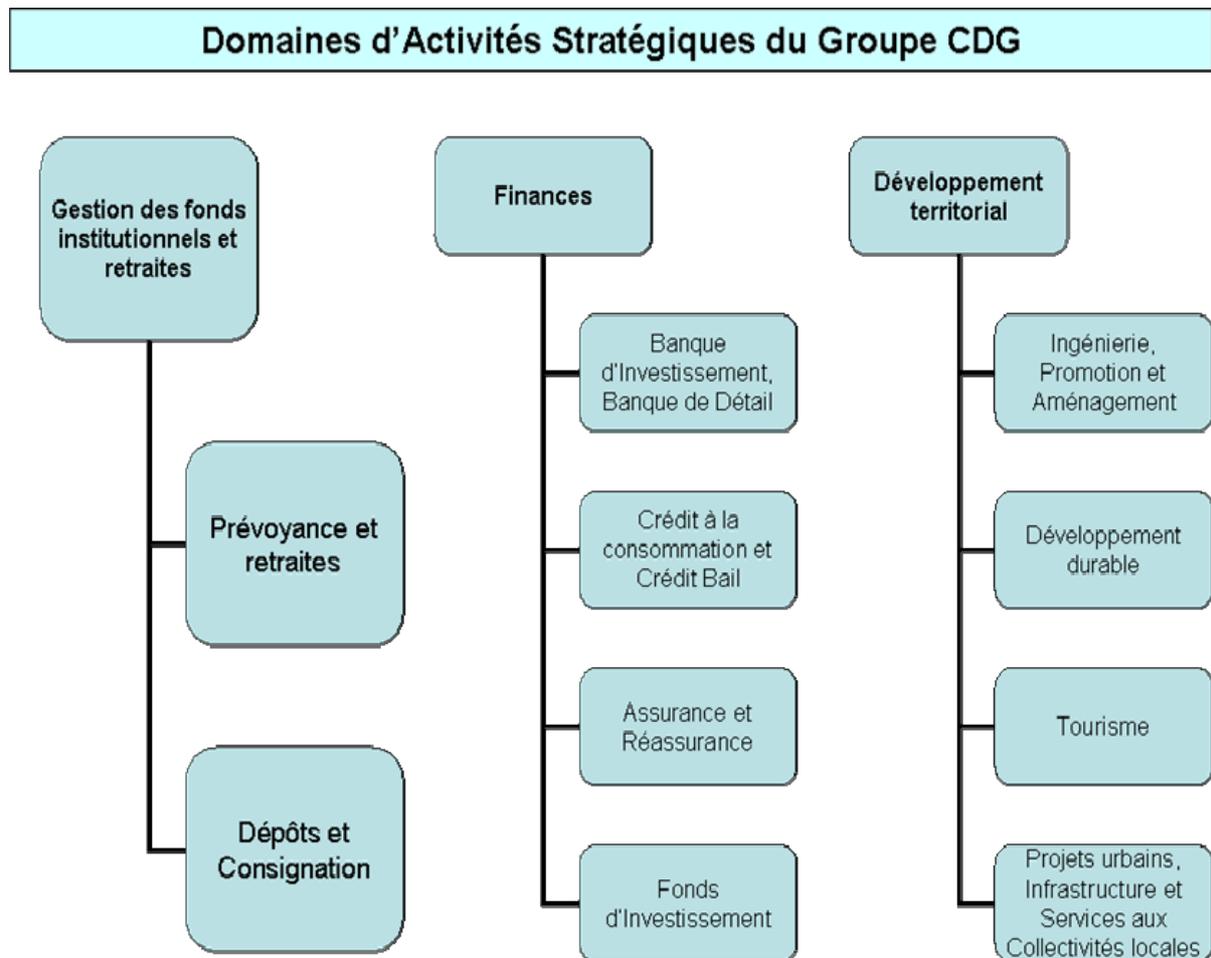


Figure 1 : DAS - CDG

Processus de transformation engagé par le Groupe CDG

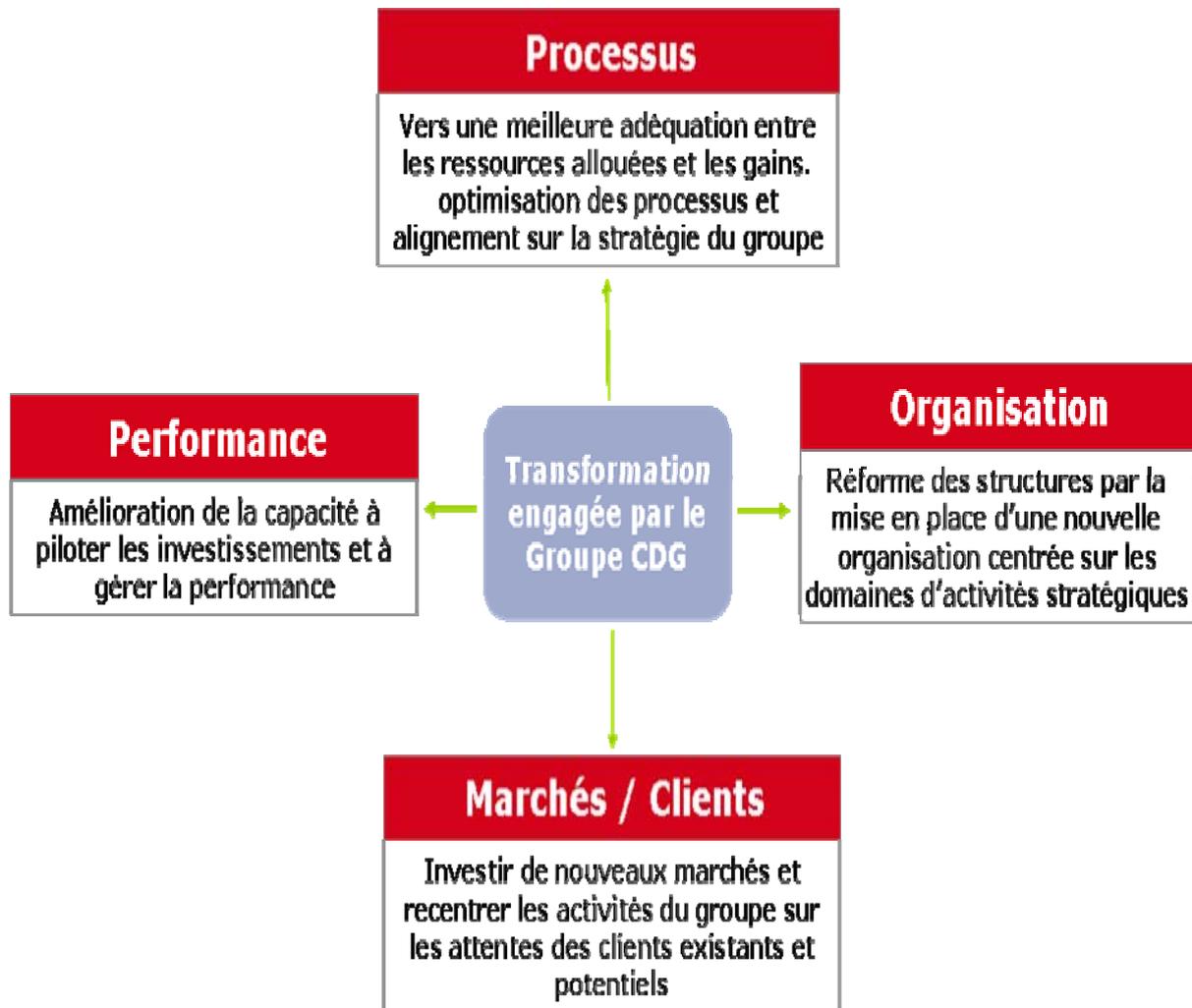


Figure 2 : Processus transformation du Groupe CDG

I.2. Le management en mode projet

I.2.a. Définitions

Le management par projets, ou en mode projet, désigne le choix fait dans certaines entreprises de manager sous la forme de projets un ensemble significatif d'activités innovantes qui doivent déboucher sur un produit spécifique,

livré à un client identifié, dans un délai donné et à un coût objectif fixé. Ainsi selon l'**AFNOR** (norme X50-115), il convient de parler de management par projets lorsque "des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser".

La préposition "par " introduit l'idée que le mode projet devient un mode de fonctionnement normal d'une organisation : le management s'exerce au travers ou encore par l'intermédiaire des projets.

Selon cette conception, les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement, non seulement de l'organisation mais également du management des hommes. Chaque projet étant limité dans le temps et faisant appel à des spécialistes d'horizons divers conduits à travailler ensemble. Cette forme de gestion des ressources humaines induit au niveau de l'entreprise un effet de transversalité qui vise au décloisonnement des fonctions et des métiers. Ainsi, à la différence du simple management de projet qui se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources, ce mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques, auraient travaillé séparément les unes après les autres.

Le management par projet s'applique à la construction d'ouvrages singuliers ou à des produits nouveaux, mais aussi à la mise en place de systèmes d'information, au re-engineering des processus, aux fusions et acquisitions, aux activités en partenariat, et même aux systèmes de management de groupes d'entreprises. Le management par projet est donc le management du changement. La force d'inertie face au changement est telle qu'on ne peut effectivement faire bouger les choses qu'avec un système de management différent.

Le management par projet répond à des enjeux majeurs et a des objectifs précis puisqu'il constitue un véritable vecteur d'alignement stratégique de l'entreprise.

I.2.b. Enjeux

L'adoption d'un nouveau mode de management orienté projets s'appuie sur une logique de performance et d'adaptabilité aux changements imposés par

l'environnement de l'entreprise. Ces enjeux peuvent être résumés comme il suit :

➤ **Des opportunités d'apprentissages individuels**

Tout projet est une source d'apprentissages permanents. La connaissance et l'expertise des participants augmentant au fur et à mesure du déroulement du projet.

➤ **Une source d'apprentissage collectif**

Un projet transversal constitue également une opportunité d'apprentissage collectif. C'est un véritable processus interdisciplinaire qui ne se limite pas à une "Collaboration molle " de plusieurs acteurs issus de métiers ou de professions différentes : il implique de la confrontation, de l'échange de méthodes, de concepts et de points de vue. Ce mode de relations favorise à terme une recombinaison de certains savoirs issus de l'expertise des différents professionnels, intégrés dans un nouveau cadre de connaissances accessibles et compréhensibles par tous les participants à un même projet.

➤ **Une meilleure reconnaissance mutuelle**

La mise en oeuvre de projets transversaux au sein d'une entreprise permet aussi de générer une forme de reconnaissance mutuelle entre les différents représentants des corps de métier, voire entre les différents niveaux hiérarchiques, en donnant l'occasion aux individus de dépasser certains biais :

- Les "représentations négatives ", stéréotypes et autres clichés,
- Le cloisonnement des champs disciplinaires qui sont perpétués par les enseignants et les formateurs,
- L'identification de certains professionnels à un système théorique "dogmatisé " qui exerce une fascination indépassable,
- Le sentiment que certains concepts ou certains types de connaissances sont "supérieurs " aux autres.

➤ **Diminuer les temps de réaction et donc les délais et les coûts**

Plusieurs exemples montrent que l'introduction d'un mode d'organisation par projet permet de réduire les temps affectés aux processus de développement et de production :

- Dans l'industrie pharmaceutique, grâce à l'extension du travail par projet, le temps de développement d'un nouveau médicament est ainsi tombé à sept ans contre dix, voire quinze ans au début de la décennie 80.

- Dans l'automobile, Renault a conçu la Twingo grâce au travail en groupes de projets, ce qui a permis de réduire de huit mois la conception d'un véhicule par rapport à celle des véhicules précédents.

- Dans une entreprise de taille moyenne fabricant des moteurs pour machines agricoles, les délais de changement d'outillage lors de la mise en production d'une nouvelle pièce ont été réduits de 20 à 30%.

La réduction des investissements et des coûts de revient est également perceptible : si l'on reprend le cas de Renault avec la Twingo, les investissements ont diminué de 25% et le coût de revient de 15%.

➤ **Décloisonner les secteurs du Groupe et offrir des possibilités de mobilité interne**

La possibilité d'intégrer un projet peut apporter à ceux qui y participent le défi de la nouveauté, la dynamique du travail en équipe, l'enrichissement de nouveaux contacts techniques et humains. D'où l'émergence d'un puissant facteur de motivation et de formation des équipes projets. Passer d'un projet à l'autre peut aussi constituer une alternative au changement d'entreprise pour les salariés qui supportent mal la routine d'un même poste ou qui souhaitent continuer à intégrer de nouveaux apprentissages, développer de nouvelles compétences et maintenir ainsi leur employabilité.

➤ **Motiver et responsabiliser les collaborateurs**

Participer à un projet contribue à renforcer à la fois l'identité et l'appartenance sociale. En conférant un rôle, des attributions, une mission, le projet a bien une fonction identitaire et en même temps intégrative.

Dans une organisation, faire partie d'un projet, ou en être a fortiori le responsable, confère un statut, une visibilité, un certain ascendant. C'est la preuve d'une confiance a priori. La motivation sera donc à la hauteur de l'importance et de l'utilité perçue du projet.

I.2.c. Objectifs

La mise en place d'un management en mode projet permet aussi d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en termes d'animation des processus créateurs de valeurs, de contrôle et de performance. L'essentiel de ces objectifs justifiant l'alignement du mode de management de l'entreprise est repris ci-dessous :

- S'assurer de la pertinence des projets lancés par l'entreprise sur le plan stratégique et sur le plan économique
- Rendre l'entreprise capable de prioriser les projets
- Sécuriser et maîtriser les projets à enjeux majeurs (objectifs tenus : stratégiques, opérationnels et économiques)
- Disposer de moyens permettant de suivre l'avancement des projets
- S'assurer que l'impact des projets sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise soit sous contrôle
- Faire fonctionner de concert les niveaux : Stratégiques, opérationnels et économiques
- Assurer la cohérence et les synergies entre responsables des métiers et les équipes de projets au sein du groupe
- Contourner les cloisonnements et les logiques traditionnelles de territoire
- Identifier et éliminer les dysfonctionnements dus aux interfaces
- Se donner comme objectif une performance globale, l'optimum n'étant pas forcément la somme des performances individuelles.

Au vu de ce qui précède, nous ne pouvons qu'être convaincu de l'intérêt que peut représenter le mode projet pour le Groupe CDG. La prédominance des projets transversaux, les enjeux majeurs qui les justifient et la complexité des domaines concernés ne font qu'accentuer le besoin d'évaluer la pertinence de mise en place d'un mode de management adapté. Nous proposons donc dans la partie qui suit une définition plus précise du mode de management à mettre en place pour répondre de manière pragmatique et adéquate aux exigences qu'impose ce contexte particulier du Groupe CDG.

Deuxième partie

II. La mise en place d'un management en mode projet

TOSCANI : *“Il y a deux sortes de chefs d'orchestres : Ceux qui ont la partition dans la tête et ceux qui ont la tête dans la partition”*

Cette partie a pour objectif de justifier la mise en place d'un **management en mode projet**, d'en définir le périmètre, le scénario de mise en oeuvre adapté tout en identifiant les thèmes et les actions sur lesquels il faut agir pour faire aboutir un tel projet de refonte organisationnelle et managériale. La démarche retenue est la méthode "**SPASA**": Situation – Problème – Analyse – Solutions - Actions.

II.1. Cadrage

La CDG a mis en place une stratégie de développement claire, elle a modifié ses structures par la création de pôles, de holdings et de filiales pour s'adapter aux exigences métiers. La dimension culturelle n'a pas été omise avec la charte des valeurs élaborée et qui fait partie aujourd'hui des axes de changement promus pour faire émerger un style de management adapté et à même d'accompagner les différents changements auxquels le groupe doit faire face.

La CDG a aussi développé un certain nombre d'outils de pilotage permettant le suivi des réalisations en termes de coûts, délais et profits, avec des critères de performance définis dans le cadre des plans stratégiques généralisés à toutes les structures du groupe. Ces outils de suivi suffisent-ils pour réaliser les objectifs assignés?

Evidement que non. Ils sont nécessaires mais l'essentiel réside, comme le répétait Daniel Michel², dans l'animation de ce dispositif organisationnel. Une animation qui peut être assurée en partie par les responsables métiers mais les actions de changement marquant des ruptures avec les modes de fonctionnement permanent nécessitent la montée en puissance des projets comme vecteurs d'animation et de création de valeur.

² Professeur émérite au Groupe HEC et intervenant au programme M3P de l'institut CDG

Place des projets dans l'animation des processus et la création de la valeur :

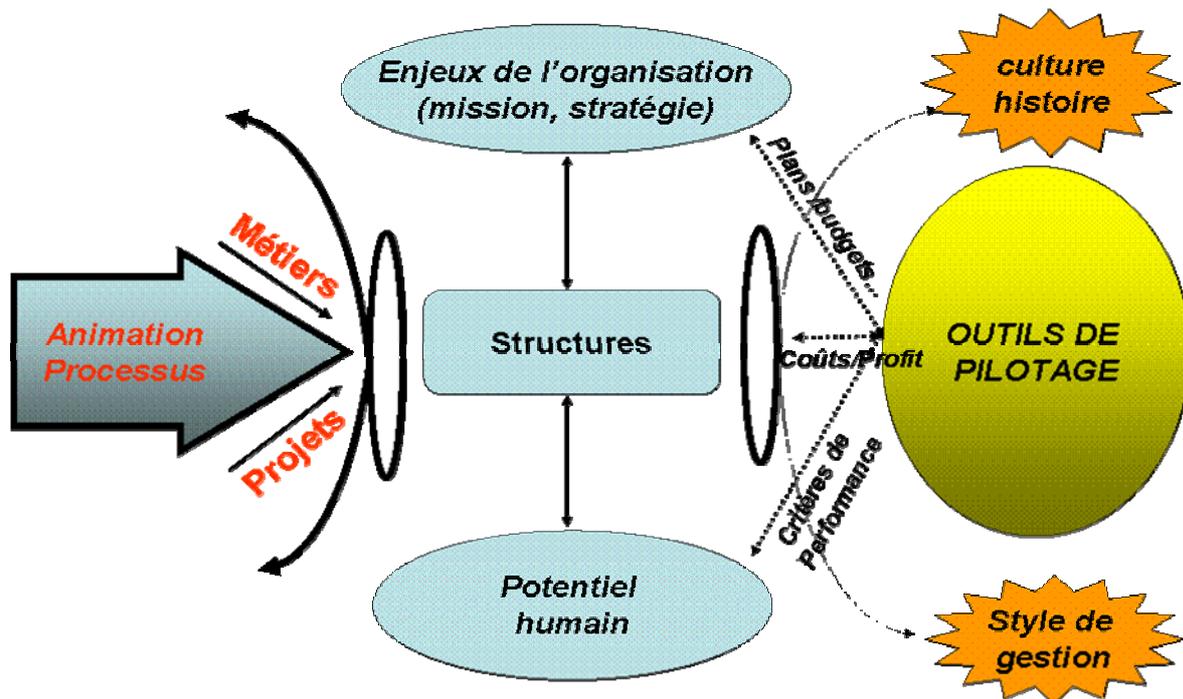


Figure 3 : Pilotage de la performance
D. Michel Groupe HEC

Il s'agit donc de migrer progressivement d'un mode de management par services, ou fonctions permanentes, à un mode de management par projets pour rendre l'entreprise encore plus flexible.

II.2. Diagnostic et Analyse

Le système de management par métiers et fonctions est insuffisant voir même incompatible dans certains cas avec les changements de l'environnement et les incertitudes qu'il engendre. Plusieurs dysfonctionnements sont dus au cloisonnement des actions, des compétences et des décisions.

Les dérapages et les dysfonctionnements dans les projets, comme d'ailleurs dans les opérations, proviennent, comme l'évoque François Jolivet³, sans doute moins de causes intrinsèques au management des projets lui-même que, d'une

³ Commentaires d'Olivier Badot, professeur ESCP-EAP et membre du Club de Montréal. Commentaires recueillis par François Jolivet dans son livre Management de l'entreprise par projets. Editions EMS

inadéquation du mode de fonctionnement de l'entreprise à un environnement turbulent, instable et incertain.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons résumer les points d'amélioration selon deux niveaux. Le premier niveau concerne les équipes projets au niveau des filiales ou services. Comme dans toutes les entreprises, ces équipes ont des difficultés sur le plan organisationnel, au niveau des méthodes, des outils et des relations entre membres de l'équipe projet. Il s'en suit, bien sûr, des impacts négatifs sur les projets en termes de coûts, délais et qualité.

Le deuxième niveau concerne le groupe lui même et ses filiales. Les pertes de synergies, la non capitalisation sur le savoir et le risque d'incohérence des programmes engagés par le groupe. Ces difficultés sont dues, pour une majorité de projets, à l'absence d'une entité centrale à même de garantir la cohérence des actions et le partage des outils et des ressources.

II.3. Solutions proposées

Il ne s'agit surtout pas, à ce stade, de céder à la tentation de faire « plus de la même chose »⁴ : plus de contrôle, plus de "reporting", plus de procédures, plus de codifications, plus de normalisation et d'élargissement des mêmes pratiques à l'ensemble des activités et à tous les projets.

Le mode projet n'est pas un univers entièrement rationnel puisque les comportements humains et les incertitudes de l'environnement modifient le cours des événements. L'essentiel est de **créer un terrain fertile** qui permettra aux collaborateurs de comprendre les problèmes auxquels ils sont confrontés et d'apporter des solutions adaptées. Il n'est pas non plus question d'ajouter aux superpositions verticales d'une organisation hiérarchique de nouvelles rigidités transversales que peut engendrer une organisation dite matricielle. Le défi est donc la maîtrise des corrélations entre les processus des fonctions permanentes, dites métier, et les processus de gestion des projets qui nécessitent des arbitrages fréquents des priorités, des processus de régulation et d'allocation pertinente des ressources.

⁴ Selon l'expression de Paul Watzlawick. Changements. Paradoxes et psychothérapie. Seuil

II.3.a. Au niveau des équipes projets

A ce stade, on se retrouve devant un dilemme. Soit instaurer des équipes autonomes avec un risque d'anarchie, soit s'appuyer sur l'organisation permanente et faire face à des rigidités et à une dilution des responsabilités. Une solution consiste à promouvoir l'**auto-organisation** à partir de **métarègles**.

Au travers de projets observés dans différents secteurs d'activité et différentes régions du monde, les membres du Club de Montréal⁵ ont identifié cinq facteurs essentiels de dysfonctionnements majeurs ou de réels succès, selon la façon dont ils sont vécus ou mis en oeuvre :

1. Responsabilités et ressources,
2. Processus de développement,
3. Gestion,
4. Outils et méthodologies,
5. Comportements (ou facteurs soft).

Les travaux des membres du Club de Montréal visent à dégager un consensus sur la manière de tendre vers le succès. Et pour qu'il soit possible de passer de l'idée à l'action, ils ont, pour chacun des facteurs cités ci-dessus, formulé des métarègles. Une métarègle est une règle pour écrire les règles⁶. Les métarègles permettent d'écrire les règles de fonctionnement d'un projet en prenant en compte ses spécificités, son avancement et son environnement.

☞ **Métarègle 1. Responsabilités et ressources**

Les projets performants doivent se structurer à travers :

- Le **commanditaire**, celui qui finance le projet ;
- Une **tutelle** parce qu'un directeur de projet ne peut avoir totalement carte blanche ;
- Une **équipe** multifonctionnelle.

On observe que dans la pratique ces principes ne sont pas toujours appliqués : nombre d'entreprises donnent des responsabilités sans le pouvoir correspondant, ce qui conduit à des problèmes d'efficacité.

⁵ Créé en 1990 à l'initiative de Gérard Dubrulle, chargé du management chez Renault et de Christian Navare, professeur chercheur à l'université d'Ottawa

⁶ François Jolivet. Management de l'entreprise par projets. Editions EMS

☞ Métarègle 2. Processus de développement

Un projet doit être réorienté à mesure que l'on acquiert des connaissances. Il ne s'agit plus de travailler uniquement en séquentiel : cahier des charges, études, production, vente, chaque étape étant lancée quand la précédente est achevée. Il faut sortir des systèmes de déclinaison d'objectifs descendants et considérés immuables. Chaque étape doit être développée en gardant une vision globale du projet : il faut analyser non seulement le concept mais aussi le processus de construction, les coûts, les délais, les difficultés d'exploitation et de maintenance. C'est ce qu'on peut qualifier d'un développement par focalisations successives.

Processus méta.

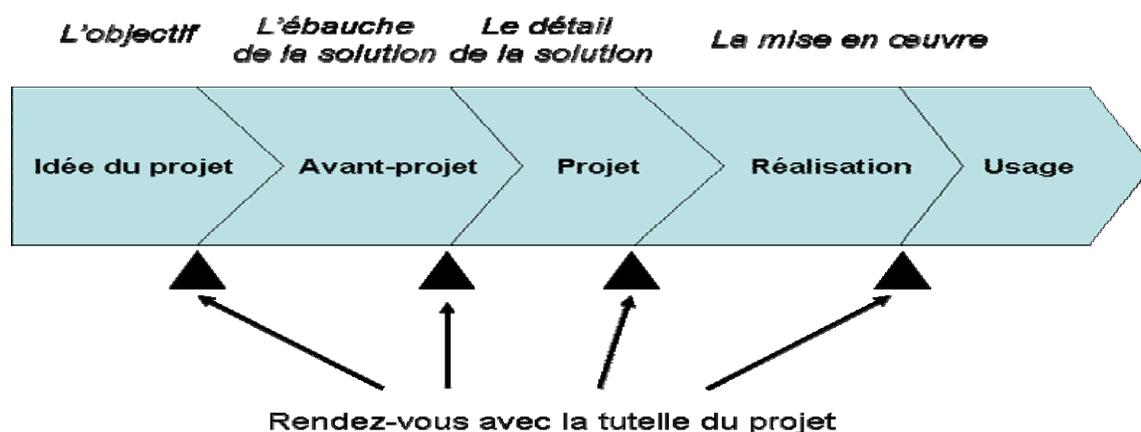


Figure 4 : Processus méta

Ce processus de développement peut être appliqué à tout type de projet et dans n'importe quel environnement. Il permet de sécuriser la démarche d'élaboration de solutions impliquant toutes les parties prenantes avec des rendez vous permettant des mises au point et des corrections si nécessaire.

☞ Métarègle 3. Gestion de l'activité

En fonction de l'avancement du projet, de données nouvelles ou de variations de l'environnement, il faut réorganiser périodiquement le futur, aussi bien en termes de techniques, de délais, de coûts, que d'organisation du projet. Cette "re-projection" doit être assurée par les acteurs projet eux-mêmes, ce qui leur permet de « sortir la tête du guidon » pour trouver la meilleure voie en fonction des circonstances. Ceci est à l'opposé d'un concept dominant selon lequel on pilote un projet avec un tableau de bord initial, du reste souvent faux, sans

vouloir entendre parler d'autre chose puisque les objectifs et même la démarche sont figés à l'avance.

☞ **Métarègle 4. Outils et méthodologies**

La première méthode à recommander est le GBS (Gros Bon Sens)⁷ car le professionnalisme se situe au niveau des choses très factuelles : recueil des données, mesures, consultation des personnes concernées, préparation du travail en se projetant dans le futur. Il ne suffit pas de mettre en oeuvre des méthodologies américaines de type WBS (Work break-down system) ou OBS (Organisation break-down system) qui consistent à décomposer les tâches, à les affecter et à les planifier. L'emploi du PERT, par exemple, suppose que toutes les tâches et tous les enchaînements soient connus à l'avance, ce qui est rarement le cas surtout pour des projet innovants dans des environnements incertains.

☞ **Métarègle 5. Comportements ou facteurs soft**

On ne peut pas s'en sortir sans confiance, transparence, et responsabilité individuelle, c'est-à-dire la rigueur, l'autocontrôle et la volonté de progresser. Cela doit se traduire par des règles de jeu claires et transparentes. La direction devant elle-même donner l'exemple en les appliquant et manifester son soutien par des signaux de reconnaissance, car c'est la motivation des acteurs qui fait avancer un projet.

II.3.b. Au niveau Groupe et filiales

La multiplicité des projets transversaux gérés par le groupe et la nécessité de veiller à la cohérence de l'ensemble des actions menées exigent la création d'entités autonomes : **les Programmes**. Les programmes prennent en charge le pilotage des activités transverses et la cohérence globale des projets. Un Programme implique un nouveau mode d'organisation. Celui-ci n'est plus uniquement basé sur une relation hiérarchique mais fait appel aux meilleures ressources où qu'elles se trouvent. Il permet de gérer les projets transverses et apporte des solutions intégrées permettant le partage des bonnes pratiques et la mutualisation des ressources.

⁷ Expression souvent utilisée par les canadiens

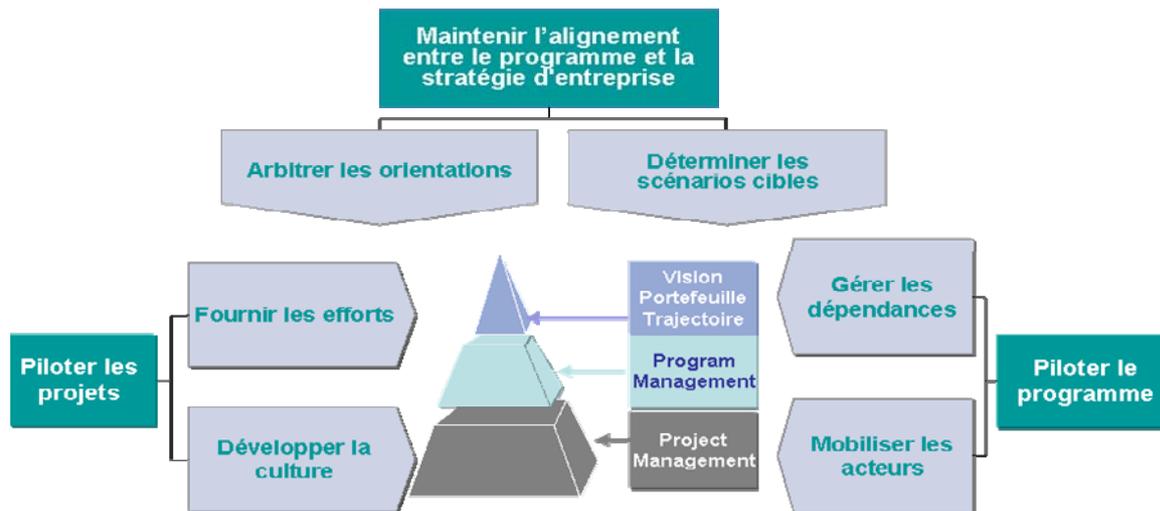


Figure 5 : Structure d'un programme⁸

Les activités d'un programme englobent les processus classiques des projets et vont au-delà puisqu'elles répondent à d'autres préoccupations dont la cohérence des projets, le partage des ressources et des méthodes, la gestion des risques et la conduite du changement de manière intégrée. C'est ce qui permet un véritable alignement stratégique.

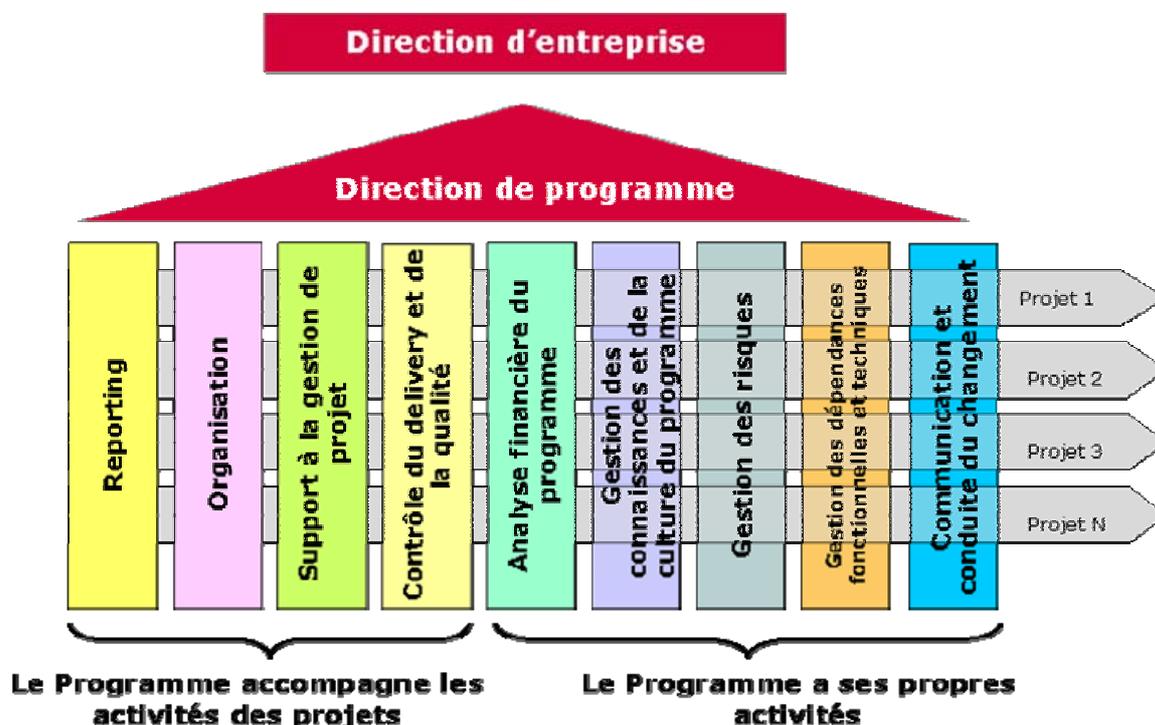


Figure 6 : Responsabilités Direction de Programme⁹

⁸ Extrait du cours de Jérôme Bouchard. Management de programme de transformation. M3P. Institut CDG

⁹ Cours Jérôme Bouchard. M3P. Institut CDG

Les fonctions d'un programme sont détaillées ci-dessous et schématisées dans le cadre de ce qu'on qualifie d'une roue de succès. Ces fonctions peuvent être mises en place progressivement dans le temps selon la maturité de l'organisation et la montée en puissance de la logique de gestion de portefeuilles de projets intégrés, une gestion imposée par la diversité des actions à mener dans le cadre de la mise en place des stratégies de l'entreprise.

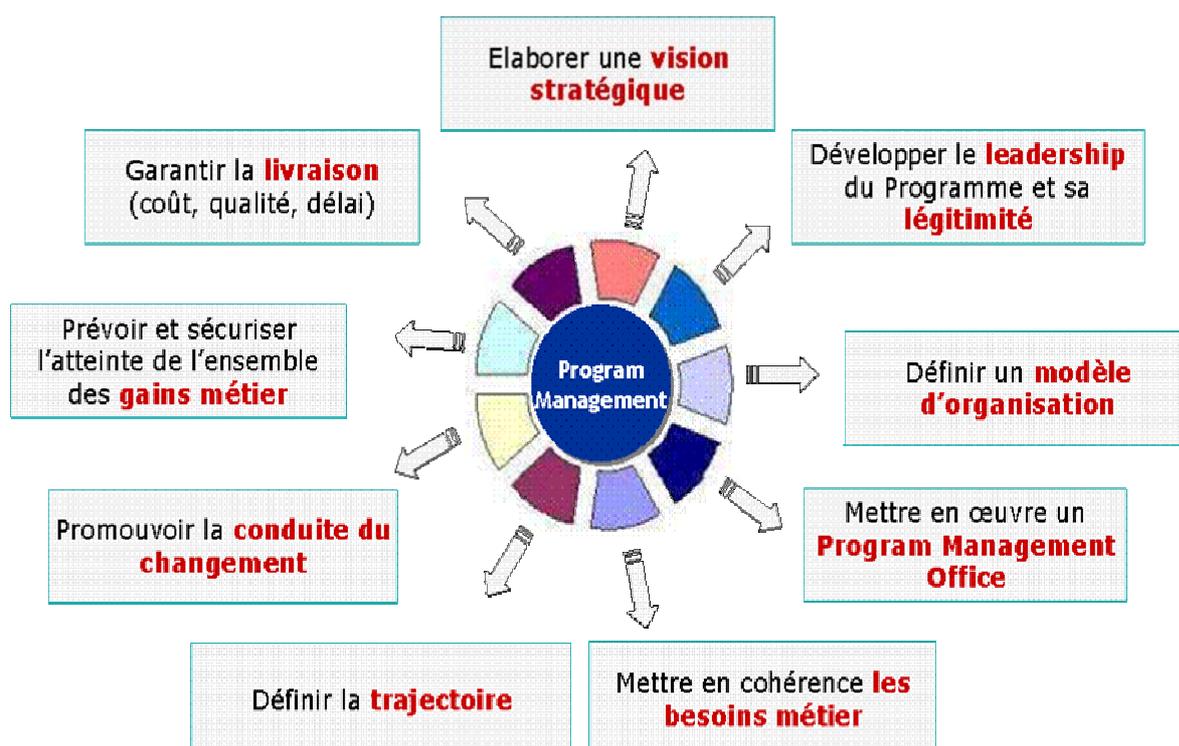


Figure 7 : la roue de succès d'un programme

II.4. Evaluation du scénario proposé

La différence entre les paradigmes du type NASA ou DOD¹⁰, qui sont à l'origine des démarches PMI¹¹, et le paradigme du Club de Montréal qui prône l'auto-organisation correspond aussi à celle que l'on observe entre l'entreprise **mécaniste** et l'entreprise **agile**.

¹⁰ DOD : Department Of Defense, USA

¹¹ PMI : Project Management Institute avec le PMBOK (The Project Management Body Of Knowledge) considéré comme le référentiel principal pour les gestionnaires de projets

On trouve la première dans les activités répétitives en environnement stable où la direction perçoit le marché, définit sa stratégie, donne des instructions, exerce des contrôles le plus souvent par le biais de directions fonctionnelles. Il s'agit donc d'une régulation par le sommet, les acteurs de base étant considérés comme des exécutants.

A contrario, on trouve l'entreprise agile dans les SSII, les entreprises de conseil, d'ingénierie, de bâtiment et travaux publics, et on la voit maintenant au niveau du pilotage des groupes d'entreprises. Ce sont des équipes multifonctionnelles qui perçoivent la problématique du client et s'y adaptent. La régulation se fait par la base, les équipes sont autonomes et s'autocontrôlent, les acteurs sont considérés comme responsables et la direction joue un rôle de soutien.

Le modèle suggéré ici propose une **auto-organisation cohérente**. Il permet une liberté des méthodes et outils au niveau du projet et de l'équipe qui le gère tout en assurant une convergence de l'ensemble des actions ou projets vers les objectifs stratégiques arrêtés par l'institution.

Néanmoins, certaines difficultés doivent être mises sous contrôle, d'où les points de vigilance qui suivent :

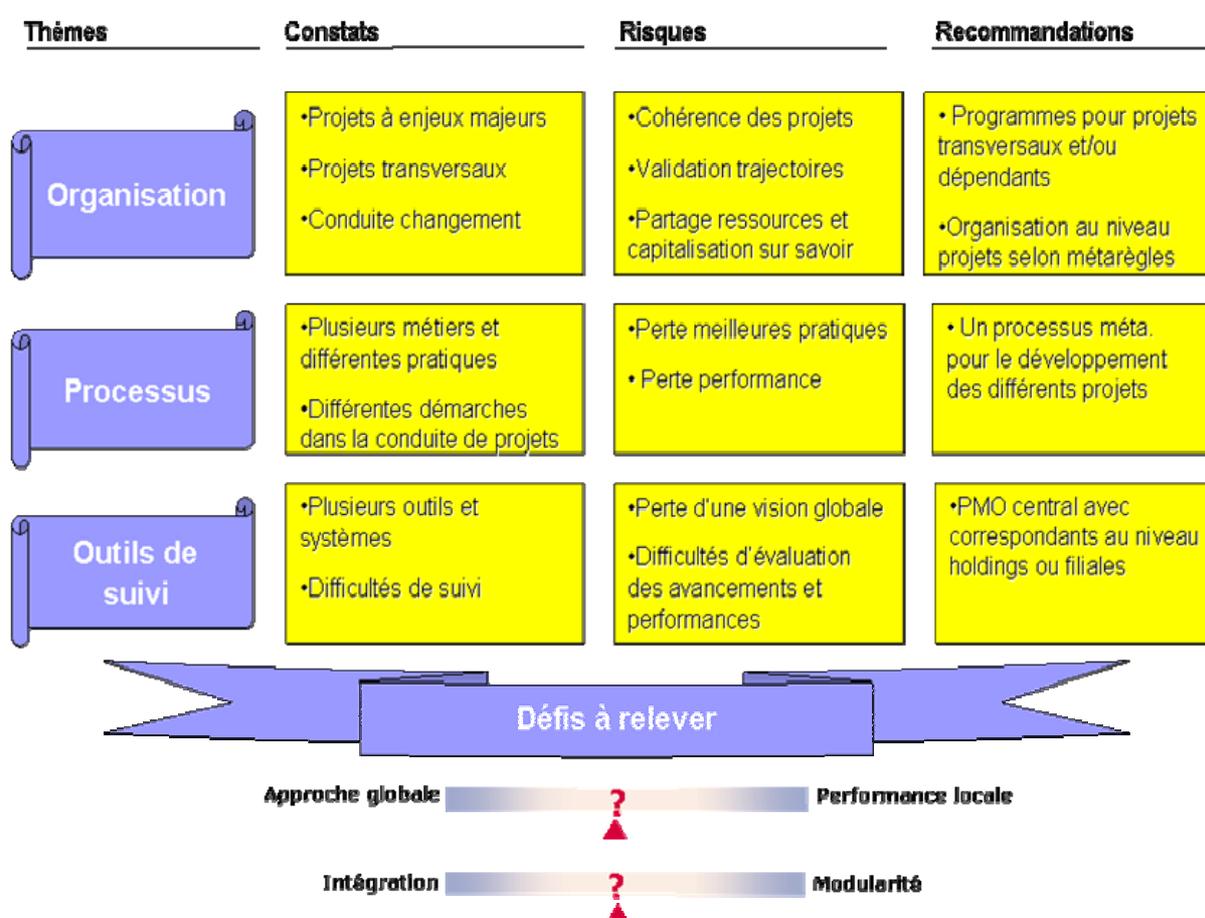


Figure 8 : Points de vigilance et défis stratégiques

Au terme de la présente seconde partie, nous pouvons constater que la mise en place d'un management en mode projet, avec les structures et les outils proposés, apporte des solutions pertinentes à la problématique de gestion efficiente et cohérente des projets et des programmes au sein du groupe CDG. L'évaluation des solutions proposées suggère d'apporter une attention particulière à l'équilibre à instaurer entre une approche globale, orientée plutôt groupe et reposant sur la centralisation des équipes et des décisions, sur la normalisation des méthodes et l'intégration des outils, et une approche locale privilégiant la performance au niveau des équipes restreintes qui s'occupent de problématiques spécifiques et qui gèrent des projets pour le compte de filiales ou entités définies. C'est là un challenge à relever et un défi qui justifie, encore une fois faut-il le rappeler, l'adoption d'une démarche progressive reposant sur ce qu'on a qualifié d'une auto-organisation cohérente.

Comment implémenter une telle organisation ? Avec quelles structures ? Quels en sont les risques et les points à mettre sous contrôle pour réussir ? Les réponses à ces questions font l'objet de cette troisième et dernière partie qui suit.

Troisième partie

III. Mise en œuvre

PASTEUR : *“Le hasard ne favorise que les esprits préparés”*

L'implémentation d'un management en mode projet suppose, comme cela a été cité dans la partie précédente, la création d'un terrain fertile à même de responsabiliser les acteurs projets tout en assurant une cohérence globale au niveau filiales ou groupe. S'agissant d'un changement touchant à des dimensions à la fois managériales et culturelles avec des impacts sur l'organisation, les processus et les modes de gestion, il ne peut s'opérer que de manière graduelle et sur un horizon temporel relativement long. L'évolution du mode de management est donc progressive, elle se fait par paliers d'apprentissage. Les traits marquants de cet apprentissage collectif sont :

- ✓ La création de nouveaux repères : le projet devient un enjeu visible matérialisé par un objectif, un coût, un délai et une qualité
- ✓ La communication horizontale : le projet prime sur le territoire
- ✓ L'intégration des hommes et des équipes : le projet prime sur la fonction
- ✓ L'accroissement de la maturité des acteurs projet : l'émergence de nouveaux leaders
- ✓ La pratique de l'auto-organisation : l'objectif prime sur la méthode
- ✓ Le maintien de la trajectoire : gestion cohérente des portefeuilles projets ou des programmes

Ce sont là des objectifs à atteindre sachant que le but ultime étant de rendre l'organisation plus agile et donc capable d'apporter des solutions adaptées aux besoins des différentes parties prenantes.

Pour mener à bien ce projet, il faut engager un **processus de transformation** progressif en agissant selon **trois dimensions** qui constituent autant de chantiers et de leviers d'actions à engager : **responsabilisation des acteurs projets**, mise en place de **structures pour la gestion de programmes** et définition d'un **référentiel de gestion des projets**.

Bien entendu, et comme pour tout autre projet, nous définirons les risques de ce projet, les facteurs clés de succès et le dispositif de suivi pour faire réussir une telle démarche.

Enfin, nous citerons des exemples de filiales du groupe CDG (Ingema, Créative technologies, Sofac et le RCAR) qui ont engagé des actions pilotes et qui peuvent constituer des expériences sur lesquelles le groupe peut capitaliser.

III.1. Processus de transformation

Le processus de transformation du mode de management doit s'appuyer sur une démarche progressive en agissant selon trois dimensions ou leviers d'actions qui sont définis dans ce qui suit : responsabilisation des acteurs projets, mise en place de programmes pour la gestion des portefeuilles de projets et définition d'un référentiel de gestion des projets.

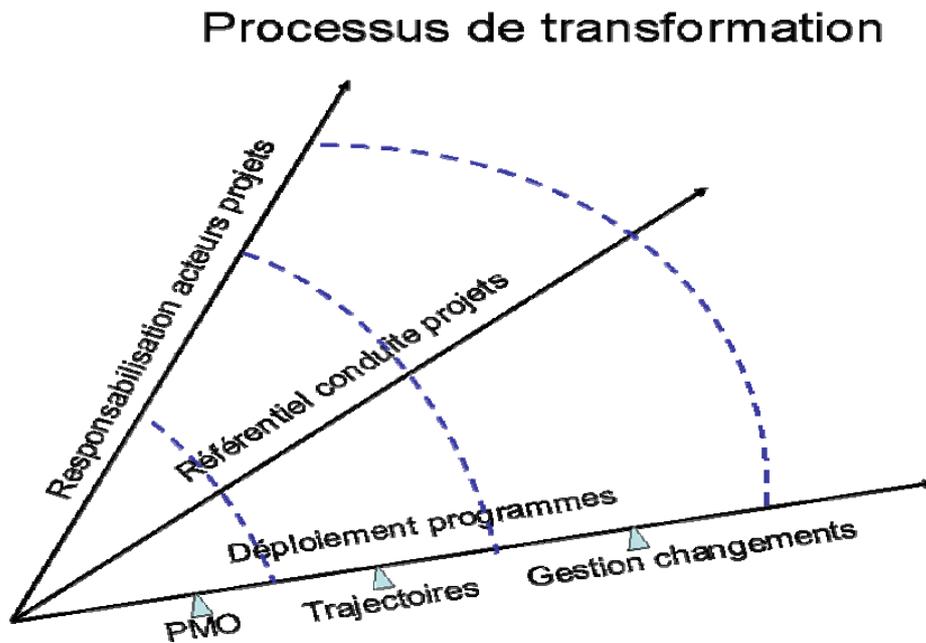


Figure 9 : Processus mise en oeuvre

III.1.a. Responsabilisation progressive des acteurs projet

Aujourd'hui, trois systèmes de management des projets coexistent et peuvent être positionnés en fonction de leurs domaines d'application (part d'inconnu du projet) et du degré de décentralisation des responsabilités ("empowerment" des acteurs projet).

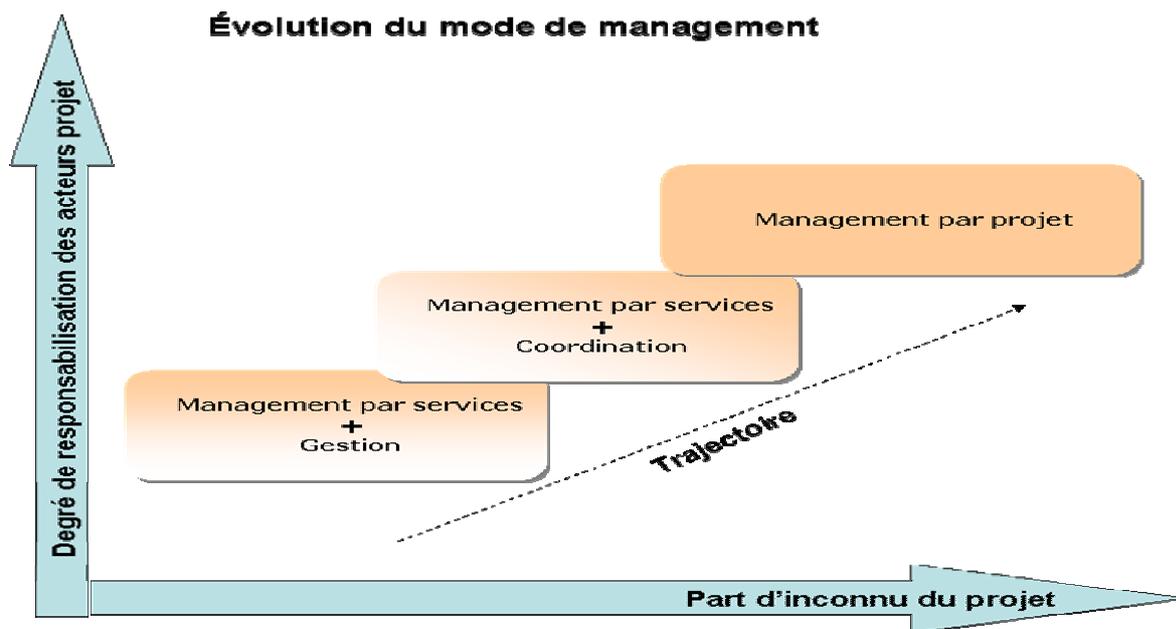


Figure 10 : Evolution du mode de gestion des projets

Les caractéristiques des trois systèmes de gestion en question sont illustrées ci-dessous :

❖ **La gestion de projet :**

L'amélioration en continu d'un produit ou service ou encore des processus au sein d'un service se satisfait d'une gestion des modifications sous forme de projet sans pour autant nommer un chef de projet. La gestion d'un tel projet se contente d'une gestion des aspects suivants : objectifs, planification des tâches, délais, coûts et qualité.

❖ **La coordination de projet :**

Un chef de projet coordonne l'activité des différents services sous la direction d'un comité de pilotage. Cette forme de management est moins déstabilisante pour l'entreprise et permet une cohabitation du management par service avec la coordination de projet¹². Maroc Leasing, Sofac, CMM et d'autres filiales du groupe CDG ont adopté ce type de management pour la gestion de projets structurants ayant pour but une refonte organisationnelle et métier accompagnée de mise en place de nouveaux systèmes d'information et de nouveaux dispositifs de contrôle.

¹² C'est le cas notamment des organisations dites matricielles

❖ **Le management par projet :**

Plus le projet est singulier et novateur, plus les acteurs projet doivent interagir entre eux et avec d'autres parties prenantes internes ou externes à l'entreprise. La tutelle du projet libère les ressources nécessaires, soutient le projet et prend les décisions en rapport avec la stratégie de l'entreprise. C'est le cas des filiales opérant dans les domaines d'ingénierie (Ingema, Creative Technologies, Scet - Scom ...)

Pour instaurer un management en mode projet, il faut isoler, et de plus en plus, certains projets transversaux, les sortir du cadre classique de gestion dominé par les acteurs métiers ou fonctions et les affecter à des acteurs projets dans le cadre d'une gestion autonome déléguée par la tutelle de l'entreprise filiale ou du groupe. Les projets du groupe pouvant être intégrés dans ce modèle de gestion ne manquent pas, citons à titre d'exemples certains projets transversaux enclenchés par le groupe en 2007 comme le projet Bâle II, le PCA ou encore les IFRS/IAS...

III.1.b. Déploiement d'une direction de programme

La multiplicité des projets et des chantiers à gérer suppose la mise en place d'une structure à même d'assurer plusieurs fonctions dont principalement la cohérence de l'ensemble des actions menées et le partage des expériences et des expertises. L'équipe de direction de programme, largement décrite et justifiée en seconde partie, doit être structurée et mobilisée progressivement.

Dans le contexte d'un groupe comme la CDG, nous proposons de déployer une telle direction de manière graduelle et en fonction de la montée en puissance d'une culture projets partagée au niveau du groupe et filiales. Un déploiement progressif d'une telle structure peut être fait en trois phases qui correspondent chacune à des fonctions nouvelles à confier à cette structure ou à isoler au sein de départements dédiés et relevant de la même direction de programme: mise en place d'un PMO, mise en place de la fonction de coordination et de gestion de la trajectoire et enfin, la fonction gestion des changements.

1ère phase : PMO

Il serait utile et judicieux de démarrer, dans un premier temps, par la mise en place d'un **PMO**¹³ pour assurer le suivi des projets transversaux et enclencher progressivement une gestion intégrée des portefeuilles de projets. Les objectifs assignés à un tel PMO peuvent être résumés ainsi :

- Fournir une liste et une situation à jour des projets.
- comprendre les interdépendances entre les projets et par là permettre une re-programmation rendue nécessaire par les changements rapides des priorités et du marché.
- Aider à l'élaboration de processus qui permettent aux acteurs projets d'atteindre les résultats dans les délais, les coûts et les spécifications requises.
- Fournir de l'information à jour et en temps voulu qui permette une optimisation en terme de préparation, d'allocation et de management des ressources.
- Et enfin, fournir de l'information sur les risques majeurs associés aux projets gérés.

Nous verrons par la suite que le PMO peut constituer un vecteur de changement important et permettant de faciliter la mise en place progressive d'une culture managériale orientée projets. Sur le plan pratique, le PMO peut assurer dès sa mise en place les fonctions qui suivent :

☞ Fonction portefeuille de projets :

Mettre sous visibilité managériale les projets de l'entreprise, challenger les chefs de projets sur les études d'opportunités et pendant les projets. Il s'agit donc de disposer d'une visibilité sur les projets permettant à la tutelle ou à une Direction Programme de décider et d'arbitrer en connaissance de cause, optimiser les ressources et sécuriser le déroulement des projets majeurs.

¹³ Project ou Program Management Office

☞ Fonction Normes et Méthodes :

Développer, maintenir et s'assurer de la bonne utilisation des procédures et méthodes en terme de management de projet. D'où une intégration facilitée des chefs et autres acteurs de projets. Le PMO peut aussi, comme on le verra par la suite, participer à l'élaboration d'un référentiel partagé de gestion des projets.

☞ Fonction délégation :

Disposer d'un pool de chefs de projets avec une expertise adéquate, ce qui permet de débiter un projet rapidement sans perturber une entité en lui prenant des ressources indispensables pour le bon fonctionnement opérationnel.

☞ Fonction support :

Prise en charge de différentes tâches répétitives comme la mise à jour des plannings projet, des feuilles de temps et des actions, l'archivage et l'historisation des projets...

Idéalement, l'on peut opter pour un PMO central au niveau du groupe CDG avec des correspondants aux niveaux des holdings ou filiales importantes. C'est une structure utile comme on l'a souligné précédemment et c'est, surtout, un véritable vecteur de changement qui peut aider de manière pratique à la mise en valeur de la gestion projets au sein du groupe tout en apportant des solutions pratiques aux problématiques quotidiennes de suivi des projets à enjeux importants.

2ème phase : Coordination fonctionnelle et gestion de la trajectoire

La deuxième phase après la mise en place d'un PMO concerne la fonction de coordination fonctionnelle et de gestion de la trajectoire. Plus les projets confiés au PMO deviennent nombreux et complexes, plus les problèmes de gestion des priorités et de coordination deviennent importants et leur maîtrise fondamentalement nécessaire pour une meilleure cohérence de l'ensemble. Il s'agit de doter l'entreprise d'une "feuille de route" permettant l'allocation des ressources et traçant les grands jalons à respecter. La fonction coordination permet d'anticiper les points d'enclenchement entre les différents projets et

d'avoir une vision à long terme dans le cadre de la conduite des différents projets ou programmes.

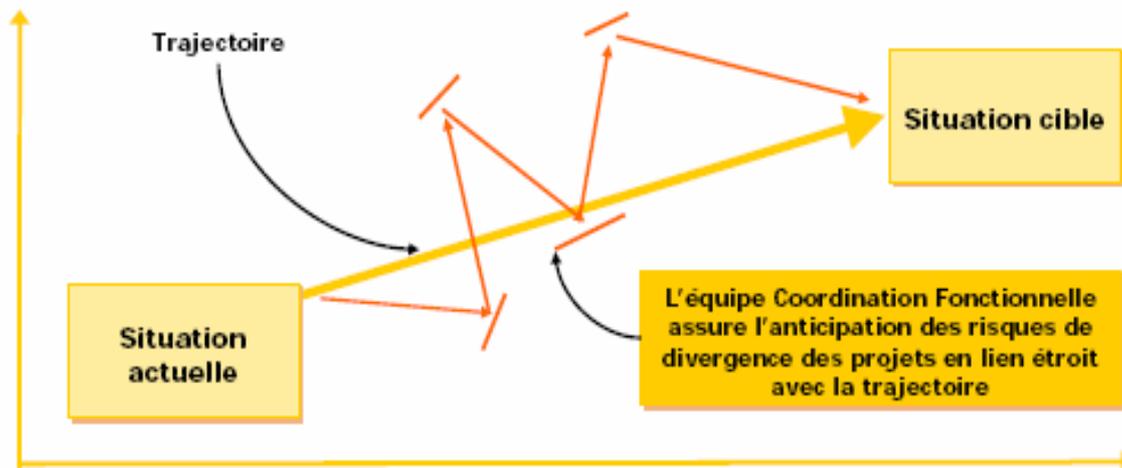


Figure 11 : Fonction coordination d'un programme

3ème phase : Gestion des changements

La montée en charge des fonctions confiées à la direction de programme nécessitera, dans une troisième phase, la mise en place d'une fonction dédiée à la gestion des changements. Cette fonction se chargera ainsi des actions de communication au sein du groupe, elle anticipera les évolutions touchant les métiers, les procédures et l'organisation. Elle évaluera les impacts sur les ressources humaines et dressera les actions d'accompagnement à mener pour permettre aux structures et aux profils une meilleure adaptation aux changements générés.

Après ces trois phases permettant de mettre en place progressivement une structure dédiée à la direction de programme, le PMO peut être déchargé du suivi opérationnel des projets qui peut être affecté au contrôle de gestion. Le PMO pourra alors se consacrer au pilotage stratégique, et non opérationnel, des différents programmes.

L'organigramme décrit ci-dessous permet de schématiser de manière succincte une structure cible d'une direction de programme avec les fonctions à lui confier progressivement :

Organigramme de la Direction de Programme

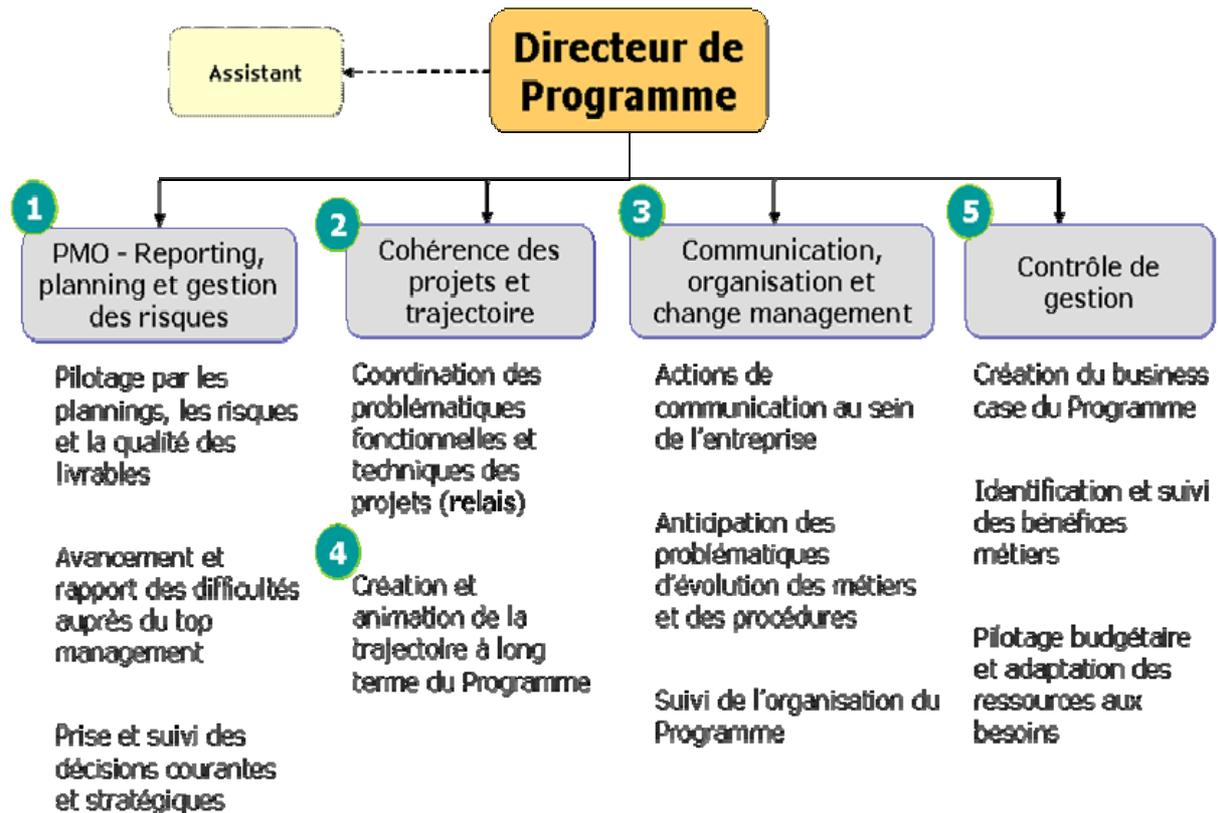


Figure 12 : Déploiement de la Direction Programme

Notons à ce stade qu'un groupe aux dimensions aussi importantes que celles de la CDG peut être amené à mettre en place plusieurs directions de programmes. Un programme étant un ensemble de projets homogènes et transversaux ayant des finalités proches et convergentes. Il est donc préférable de confier à une direction de programme un portefeuille de projets répondant à ces critères. Néanmoins, nous partons du principe qu'on est dans une approche progressive qui suppose un regroupement, dans un premier temps et au sein d'un même portefeuille, des projets transversaux et à enjeux majeurs. Ce sont ces projets là qui seront confiés à la direction de programme.

III.1.c. Construction d'un référentiel de conduite des projets

Comme cela a été mentionné précédemment, un PMO peut participer activement à la définition d'un référentiel de conduite des projets au sein du groupe. Le référentiel doit concerner une famille de projets homogènes faute de quoi il risque d'être trop général. Il ne doit pas non plus, être trop détaillé pour laisser plus de liberté aux acteurs projets comme cela a été démontré dans la partie précédente. Un tel référentiel doit être élaboré en interne pour tenir compte des caractéristiques du groupe, de sa culture, de ses métiers et du vécu des acteurs projets confrontés à la réalité du terrain.

Le référentiel a pour objectif de fixer les métarègles à observer pour la bonne conduite des projets. C'est le contrat cadre qui lie les acteurs projets à la tutelle de l'entreprise, il permet dans ce sens une régulation globale et générale des activités des acteurs projets.

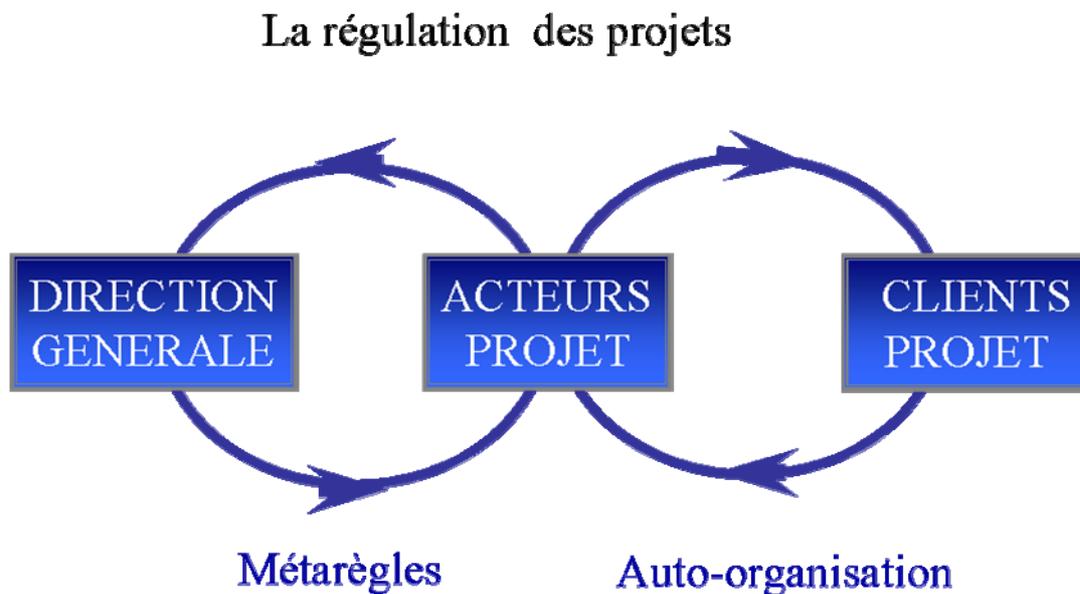


Figure 13 : Régulation projets par métarègles

Nous proposons dans ce qui suit une démarche pour définir un référentiel propre à notre groupe¹⁴ :

¹⁴ Source : François Jolivet. Manager l'entreprise par projets – Les métarègles du management par projet. Editions EMS Management et société

- Réunir les acteurs projets et tuteurs de différentes filiales
- Recenser les dysfonctionnements vécus par les acteurs projets
- Identifier les causes de ces dysfonctionnements
- Rédiger un premier brouillon du référentiel sous forme de métarègles
- Réunir un autre groupe d'acteurs projet pour discuter le premier document et éventuellement pour le démolir
- Après plusieurs ateliers et itérations, le document final prend forme
- Validation du document par les acteurs projets et par la tutelle

Le référentiel de gestion des projets vient donc compléter le dispositif de mise en place du modèle de management en mode projet proposé. Il doit être revu périodiquement et adapté aux réalités du terrain, aux évolutions des métiers et aux expériences acquises par les acteurs projets, par la direction du programme et par la tutelle. Nous verrons plus loin qu'un audit managérial, portant sur la qualité de gestion des projets au sein du groupe, peut apporter des recommandations à même de faire évoluer ce référentiel.

III.2. Risques

L'évolution vers un nouveau mode de management comporte évidemment des risques inhérents à tout processus de refonte managériale, organisationnelle et culturelle. Ces risques sont autant de points de vigilances auxquels il faut apporter une attention particulière :

III.2.a. La longue émergence d'une nouvelle culture de travail

Cette forme d'organisation, orientée projets, implique notamment de responsabiliser l'ensemble des membres d'un même projet qui n'ont pas obligatoirement appris à évoluer dans ce type de contexte. Cela engendre des difficultés de communication et de coordination qui ne tiennent pas seulement aux tensions interpersonnelles ou à la méconnaissance des métiers des autres. L'expression et la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées car elles se réalisent en dehors de leur contexte habituel : par exemple, on va demander à des techniciens de donner leur avis sur des maquettes ou sur des

business plan. Il peut alors se créer des phénomènes de non compréhension entre les acteurs collaborant à un projet commun.

L'organisation par projet demande donc une certaine maturité de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise face à l'instauration d'une nouvelle culture du travail basée sur l'apprentissage d'une certaine forme de coopération transversale. En général, il faut plusieurs années pour que ce changement de culture opère. Cette longue durée d'adaptation peut porter préjudice aux premiers projets initiés qui risquent en quelque sorte "d'essuyer les plâtres" du processus de maturation.

III.2.b. De nouveaux postulats ayant trait au travail

L'organisation et le management "par projet " constituent en fait un nouveau régime de mobilisation des collaborateurs en introduisant des postulats nouveaux ayant trait au travail :

- ✓ La mise sous contraintes fortes, en temps et ressources, et même une incohérence relative entre fins et moyens (plutôt qu'une adéquation forte où les moyens sont définis par les fins) dans le cadre des projets, favorise l'innovation ou du moins le développement de solutions nouvelles : la "mise sous tension " des acteurs les oblige à innover, à sortir des sentiers battus pour "s'en sortir " et délivrer des résultats.
- ✓ L'incertitude et le risque, plutôt que la continuité et la stabilité, y compris l'incertitude liée à ses propres compétences, sont inhérents à l'activité de travail en équipe projet. Ils sont des éléments favorisant l'engagement des personnes, la créativité, l'élaboration de nouveaux savoirs.
- ✓ La mobilité des personnes et la transversalité dans les échanges (plutôt que l'attachement à un lieu, une fonction, un métier ou une spécialisation) sont les conditions de l'apprentissage individuel et collectif.

Ces postulats renouvellent en profondeur les modes de relations dans l'entreprise. Les collaborateurs doivent construire de nouveaux repères professionnels sans totalement se détacher des repères métiers traditionnels. Les

managers doivent mobiliser des personnes en s'appuyant sur des compétences autres que celles habituellement rattachées à la hiérarchie.

III.2.c. Un système hiérarchique nécessairement paradoxal

L'organisation matricielle que l'entreprise peut adopter comme structure de management par projet, pose le problème du croisement sur une même personne du "système hiérarchique " et du "système projet " .

En effet, dans cette organisation, le salarié demeure sous la tutelle de son supérieur hiérarchique "fonctionnel ", le chef de projet ne venant qu'en second rang. Cette perte de repère peut donc entraîner des arbitrages parfois difficiles, voire conflictuels. Par exemple, qui évaluera la compétence, proposera des primes ou promotions, discutera de la gestion des carrières ? Suivant quelles modalités ? En cas de conflit d'intérêt entre le responsable "métier " et le responsable "projet ", qui doit arbitrer, et selon quels critères ?

La pluridisciplinarité des équipes au sein du projet peut également remettre en cause les pouvoirs hiérarchiques et causer des difficultés de positionnement pour les cadres "métiers " qui disposent de moins d'informations stratégiques que certains de leurs collaborateurs qui participent à des projets importants.

Enfin, la coexistence sur un même projet de salariés aux statuts et donc aux rémunérations dissemblables pose des problèmes d'équité que le responsable du projet devra également considérer.

III.2.d. Risques spécifiques au modèle de mise en œuvre proposé

En plus des risques précédemment exposés, l'émergence d'un management en mode projet suppose une adéquation réussie entre les structures et les outils à mettre en place. Les métarègles garantissant la promotion de l'auto-organisation doivent être adaptées au contexte du groupe, à sa culture et à ses ressources humaines. Le PMO, structure initiatrice du processus de transformation à engager, doit faire preuve assez rapidement de son efficacité et de ses apports en terme de visibilité sur les projets gérés. Enfin, le programme est appelé à prendre en charge les projets transversaux à enjeux majeurs en faisant

bénéficier le groupe des synergies exploitables tout en garantissant une cohérence globale du portefeuille de projets confiés.

Principaux risques identifiés

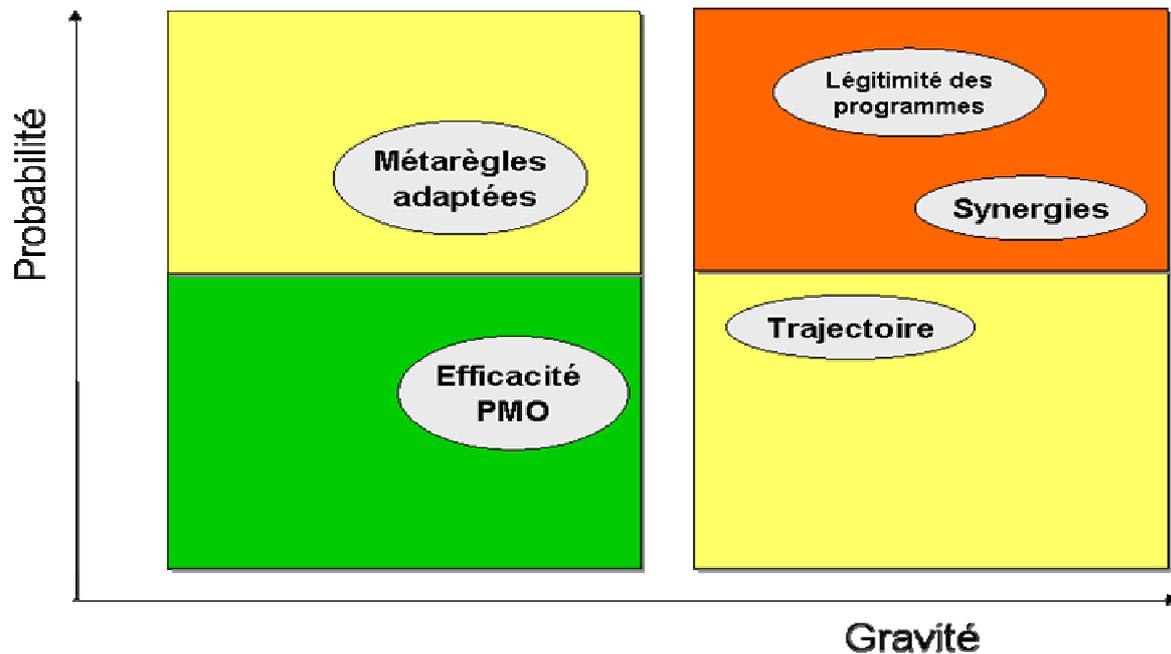


Figure 14 : Risques de mise en oeuvre

III.3. Facteurs clés de succès

Au vu des risques de mise en oeuvre identifiés, nous pouvons dégager des facteurs clés de succès pouvant garantir la réussite du projet de transformation proposé :

- ☞ Lancer la direction de programme avec une équipe à dimension réduite et la faire évoluer avec les besoins du programme.
- ☞ Développer des compétences métier, managériale et même des compétences liées aux Systèmes d'Information afin d'accroître la légitimité du programme et de son PMO en premier lieu.

- ☞ Démontrer la valeur ajoutée du programme en apportant des réponses aux problématiques transverses.
- ☞ Rendre la direction de programme disponible pour soutenir et accompagner les projets en fonction de leur demande.
- ☞ Donner de la visibilité en interne au programme et motiver les équipes qui y travaillent.
- ☞ Faire du programme une structure pérenne et évolutive, notamment en intégrant de nouveaux projets et de nouvelles compétences.
- ☞ Bien choisir ce qu'il faut centraliser et ce qu'il vaut mieux décentraliser (projets, programmes, structures et outils). Il s'agit là d'un vrai défi comme cela a été évoqué précédemment. L'arbitrage entre ces choix doit être fait avec doigté en considérant l'importance des projets à confier au programme, leurs enjeux et leur degré de transversalité. Mais aussi, en tenant compte de la montée en puissance de la direction du programme, sa légitimité au sein du groupe et surtout, son efficacité.
- ☞ Gérer les articulations : repérage des attentes, clarification des rôles, des attributions et responsabilités. Une recommandation, faite par M. Alain Berdugo¹⁵ à ce sujet, consisterait en la mise en place d'une charte claire des relations. Cette charte peut être élaborée par la direction de programme en concertation avec la direction générale. Elle peut, même, être intégrée dans le référentiel de gestion des projets du groupe.
- ☞ L'importance d'un outillage RH adapté :

Comme nous l'avons évoqué plus haut dans la partie consacrée aux conditions et aux risques de l'organisation et du management "par projet ", la co-existence de ces différents groupes d'acteurs (experts, hiérarchiques, sous-traitants, consultants, managers de projet, donneurs d'ordre) ne va pas de soi : elle recouvre des individus dont les statuts, les compétences, les intérêts et même le

¹⁵ Alain Berdugo, Directeur du programme M3P

rattachement juridique à un employeur peuvent être différents. D'autre part, la coopération entre personnes issues de différents métiers, la prise de risques inhérente au projet, l'ouverture à l'autre, accepter d'être sous une double autorité (chef de projet et responsable hiérarchique), ne sont pas des comportements spontanés. Enfin, le nouveau rapport au travail induit par le projet ne va pas sans risques pour les personnes : stress, incertitude quant à l'avenir professionnel, pression liée à l'ambiguïté des rôles et les contradictions d'objectifs, intensification du travail, mobilisation subjective forte, risques d'exclusion pour ceux qui n'arrivent pas à supporter un régime qui par certains aspects met chacun en concurrence avec l'autre, etc. Il faut, donc, un pilotage et un outillage GRH adapté : formation, gestion des carrières, mobilité maîtrisée, reconnaissance et évaluation, redéfinition des responsabilités...

III.4. Dispositif de contrôle et de suivi

L'implémentation d'un nouveau mode de management faisant des projets des vecteurs de transformation et d'animation performants, nécessite des outils de suivi, de contrôle et de correction. En plus des rendez-vous périodiques avec la tutelle ou un comité de pilotage, qui sont à organiser pour suivre l'avancement du projet de mise œuvre d'un management en mode projet, nous recommandons l'implication des auditeurs dans ce dispositif de mesure et de perfectionnement.

Ils seront les principaux garants de l'adéquation des métrarègles adoptées en intégrant dans leurs missions d'audit managérial une revue critique des projets et des programmes mis en place. Ces missions permettront de détecter les insuffisances et les incohérences et constitueront une source de suggestions pour l'amélioration du référentiel de conduite des projets et pour les compléments à apporter à la charte des relations mise en place.

Outre le respect des délais, des coûts et de la qualité des projets confiés à la direction de programme, ces missions d'audit managérial doivent porter, aussi, sur l'évaluation des performances du programme, sur ses apports aux projets confiés et aux équipes associées, sur le respect de la trajectoire et sur la qualité de gestion du changement.

Contrôle et suivi

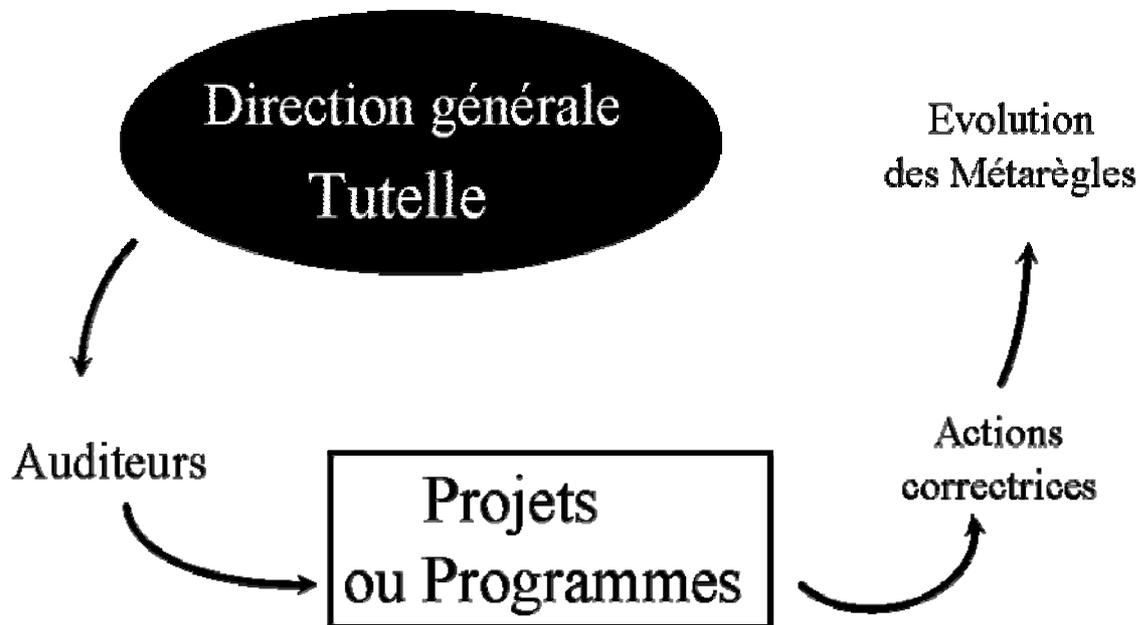


Figure 15 : Audit du management

III.5. Equipe projet et macro planning

Nous proposons dans ce qui suit le profil type de l'équipe projet à mettre en place pour faire aboutir ce chantier. Un chantier qui touche à plusieurs aspects organisationnels, managériaux et culturels comme on l'a répété à maintes reprises. Il faut donc une équipe pluridisciplinaire et multifonctionnelle avec un comité de pilotage assurant l'interfaçage avec la tutelle et représentant celle-ci. Le chef projet désigné peut potentiellement, par la suite, assurer la direction du PMO, voire même du programme à mettre en place.

Le dimensionnement de cette équipe projet peut être fixé en fonction des étapes franchies dans ce processus de transformation et selon la montée en charge du rôle du PMO et des fonctions attribuées à la direction du programme.

Profil de l'équipe projet et attributions

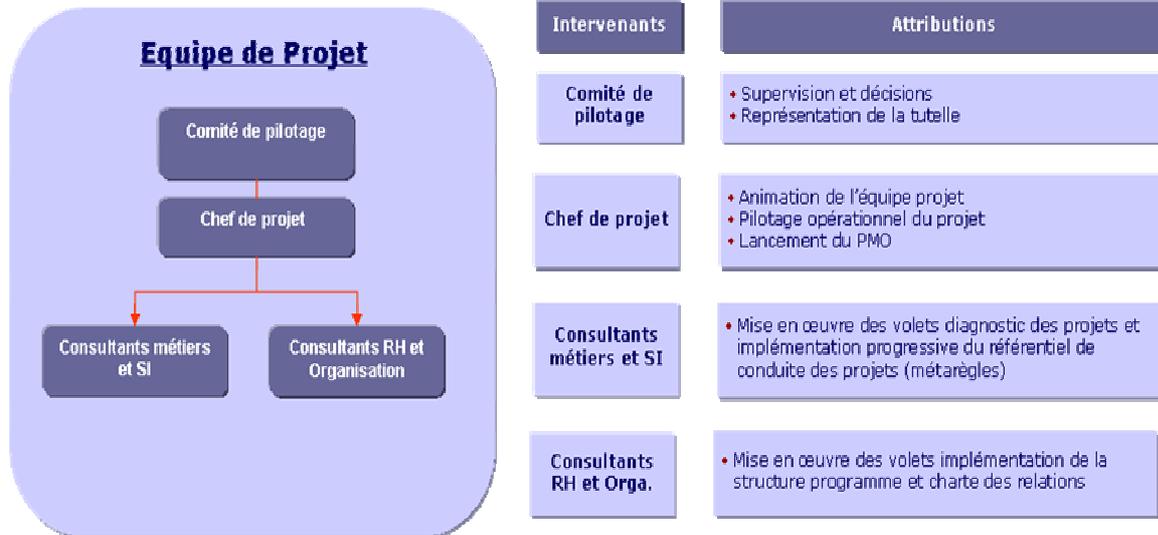


Figure 16 : Equipe projet

Et pour plus de complétude et juste à titre illustratif, nous proposons un macro planning sur un horizon de trois ans. Ce schéma directeur n'est pas un plan d'actions détaillé, mais il reprend les principales étapes et jalons de mise en œuvre :

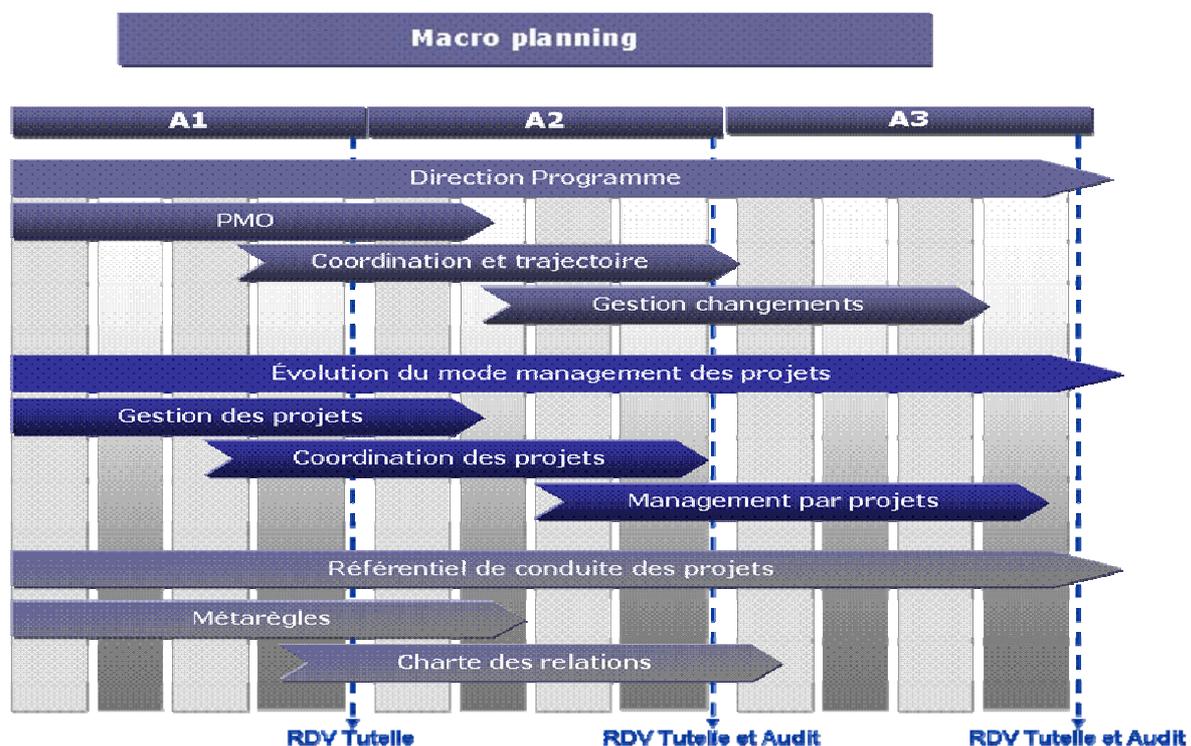


Figure 17 : Macro Planning

III.6. Expériences pilotes

Dans le cadre du programme de management en mode projet dispensé par l'Institut CDG et l'Ecole des Mines de Paris, un atelier de « formation – action » a été organisé sous la direction de Monsieur François JOLIVET expert international du domaine et membre du Club de Montréal¹⁶.

Cette expérience pilote qui s'est déroulée en Juin 2007, a permis essentiellement de définir, sur la base de projets types des filiales du groupe CDG choisies, les bonnes pratiques en terme de management de projets multifonctionnels et ou transversaux. Ces bonnes pratiques ont pour vocation principale d'étudier la faisabilité de développement d'une « culture projets » sur la base des cinq métrarègles préconisées par Monsieur JOLIVET :

- Le découpage des responsabilités et l'affectation des ressources
- Le processus de développement du projet
- La gestion de l'activité liée au projet
- Les méthodologies de conduite des projets
- Les comportements

Les filiales retenues pour cette expérience pilote étaient les suivantes : Ingema, Créative technologies et Sofac. Nous citerons, aussi, le cas du RCAR qui a été discuté lors du dernier module consacré à la gestion en périodes de crise, module animé par **M. Laurent Roubin**, Directeur des Opérations et membre du Comité Exécutif de Natixis AM.

III.6.a. Creative technologies

Fiche signalétique

- Création : Octobre 2000
- SA au capital de 2 MDH
- Filiale d'INGEMA
- Siège social à Rabat

¹⁶ Voir la liste des membres du Club de Montréal en annexe

- Effectif 2006 : 27
- Nombre d'ingénieurs : 12
- Chiffre d'affaires 2006 : 12,4 MDh
- Résultat brut 2006: 225 KDh

Segments d'activité

- Systèmes d'Information,
- Systèmes d'Information Géographiques,
- Conception Assistée par Ordinateur,
- Gestion Documentaire : GED et Workflow.

Fonctionnement

- Style managérial participatif
- Toute l'activité de Creative Technologies est gérée sous forme de projets pour le compte de ses clients
- Le chef de projet est responsable vis-à-vis du client et de la direction
- Affectation des ressources aux projets: comité des chefs de projets piloté par le directeur des opérations
- Système d'information puissant pour la gestion de la production (prévisions, imputation des coûts, tableaux de bord..)

Synthèse des recommandations dégagées

Risques liés aux aléas non prévus au moment de l'élaboration de l'offre. Une réaction managériale consiste en la mise en place d'une fonction « offre ». Il faut donc aller vers la création d'une compétence « Chiffrage » au sein de l'entreprise. Une métarègle issue des discussions avec le Directeur Général et le chef projet de la filiale consiste en la mise en place d'un **chef de projet offre** ayant une expérience dans la réalisation de projets.

En outre, les débats autour de l'activité de cette filiale ont relevé que le bon suivi des projets constitue un facteur clé de succès. D'où une deuxième métarègle insistant sur le fait qu'il faut instaurer une **revue à terminaison** régulière des projets.

III.6.b. Ingema

Fiche signalétique

- Capital Social : 10 MDH
- Effectif : 139
- CA 2006 : 64,17 MDH
- Résultat Net 2006 : 5,44 MDH

Segments d'activité

- Barrages
- Eau potable et assainissement
- Infrastructure de transport
- Environnement
- Géologie et hydrogéologie
- Ingénierie maritime
- Ouvrages d'art
- Ressources en eau
- Energie et Industrie
- Hydro-électro-mécanique
- Dessin

La filiale Ingema est considérée comme le bureau de référence pour ses métiers de base qui sont l'eau et le transport. Elle véhicule l'image d'un bureau d'études, opérant aussi bien au Maroc qu'à l'international, capable de fournir des prestations de haut niveau, notamment pour les chantiers de grande envergure. Elle est certifiée ISO 9001 version 2000 depuis 4 ans.

Fonctionnement

- L'organisation de la société était horizontale. La cellule de base est centrée sur le projet, animée par le chef de projet, seul interlocuteur du client.
- Le nouvel organigramme de la société a organisé le pôle production en 11 activités.
- Un chef de projet peut avoir dans son équipe des membres de plusieurs activités.

Synthèse des recommandations dégagées

En plus des problématiques de chiffrage rencontrées par Creative Technologies et qui nécessitent la désignation d'un **chef projet offre**, la société a des métiers techniques nécessitant une expertise managériale à développer. D'où les difficultés de transformation des ingénieurs experts en véritables chefs de projets. Une recommandation forte s'est dégagée lors de la journée formation – action organisée: la société gagnerait à adopter une **orientation objet** au lieu d'une organisation matricielle. Il serait plus judicieux de constituer des équipes projets selon des objets prédéfinis (Barrages, autoroutes,...).

III.6.c. Sofac

Bref historique

- Créée en 1947 pour financer le crédit automobile classique, Sofac était leader dans ce domaine

Plan de développement enclenché

2004-2007 : Mise à niveau

2005-2008 : Intégration et consolidation

2007-2010 : Déploiement

Synthèse des recommandations dégagées

Sofac a lancé une multitude de projets de transformation touchant à plusieurs domaines dont le système d'information, les processus et procédures, le contrôle interne et l'amélioration de l'offre commerciale sur de nouveaux marchés. Dans ce contexte, une organisation par projet s'impose avec une hiérarchisation adéquate selon les priorités d'ordre stratégique et les contraintes opérationnelles.

III.6.d. Le RCAR

Le cas du RCAR est intéressant car il présente la particularité de la mise en place d'un **PMO** dans le cadre d'une démarche TQM. Tous les types de projets (SI, organisation, EAP, pilotage) sont intégrés dans ce qui est appelé le **patrimoine**

des projets du RCAR, sachant que le patrimoine est composé de portefeuilles, le portefeuille de programmes et le programme de projets. Le RCAR a implémenté les principaux processus de management de projet conformément aux référentiels PMBOK et CMMI et a réalisé en 2006 un audit des activités projets par rapport au référentiel PMBOK V3.

En plus de l'intégration du PMO dans une démarche TQM, le RCAR a enclenché la mise en place d'un BSC¹⁷ du RCAR ce qui permettra de compléter le système de pilotage intégré. Ce système est articulé autour d'un Data Warehouse pour les KPI¹⁸, du PMO pour le pilotage des portefeuilles de projets, d'une plateforme ALM pour le pilotage actuariel et finalement du BSC pour le pilotage stratégique. Notons aussi que le RCAR a développé un système d'information dédié à la gestion des portefeuilles de projets, il s'agit du G3P, système développé in house.

¹⁷ Balanced Score card

¹⁸ Key Performance Indicators

Synthèse

La CDG gagnerait énormément en mettant en place dans un premier temps un PMO stratégique présidé par la Direction Générale du Groupe.

Un tel PMO constituera la pierre angulaire permettant la mise en place progressive d'un management en mode projet selon les trois dimensions essentielles détaillées dans la dernière partie: **responsabilisation progressives des acteurs projets, déploiement d'une direction de programme** à même de garantir une gestion cohérente des projets, des trajectoires et la conduite du changement et enfin, la **construction d'un référentiel de conduite des projets** autour de métarègles adaptées.

Les exemples et expériences pilotes cités traduisent une réelle prise de conscience des difficultés rencontrées, au niveau managérial et non technique, dans la gestion des projets à enjeux majeurs et souvent transverses. Ils relatent aussi des efforts factuels engagés par plusieurs acteurs du groupe CDG dans le sens d'une transformation des processus de développement et d'animation des structures en plaçant les projets au plus haut des priorités. Ce qui dénote d'une véritable transformation engagée dans le sens d'une migration encore timide mais certaine vers un management par projets.

Le soutien des filiales et structures du groupe engagées dans ce processus de transformation profond peut constituer un véritable vecteur de différenciation du groupe CDG dans un environnement de plus en plus incertain et fortement concurrentiel.

Bibliographie

- ✓ **Serge Raynal**. Le management par projets. Editions d'Organisation, 2003.
- ✓ **John Wiley & Sons, Inc. _ Harold Kerzner** - Strategic Planning for Project Management [2001]
- ✓ **Kerzner** - PM - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 7th Edition
- ✓ **François Jolivet**. Manager l'entreprise par projets – Les métarègles du management par projet. Editions EMS Management et société
- ✓ **Michel Berry et l'Ecole de Paris**. Management de l'extrême. Tomes 1 & 2. Editions Autrement
- ✓ **Thierry Gaudin. François l'Yvonnet**. Discours de la méthode créatrice. Editions Ose savoir
- ✓ **Project Management Institute, Inc.** Guide PMBOK. 3^{ème} édition

Liste des figures

Figure 1 : DAS - CDG	10
Figure 2 : Processus transformation du Groupe CDG	11
Figure 3 : Pilotage de la performance	18
Figure 4 : SWOT gestion projets au sein du groupe CDG	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5 : Processus méta	21
Figure 6 : Structure d'un programme.....	23
Figure 7 : Responsabilités Direction de Programme	23
Figure 8 : la roue de succès d'un programme	24
Figure 9 : Points de vigilance et défis stratégiques.....	26
Figure 10 : Processus mise en oeuvre	30
Figure 11 : Evolution du mode de gestion des projets	31
Figure 12 : Fonction coordination d'un programme	35
Figure 13 : Déploiement de la Direction Programme	36
Figure 14 : Régulation projets par métarègles	37
Figure 17 : Risques de mise en oeuvre.....	41
Figure 18 : Audit du management	44
Figure 15 : Equipe projet.....	45
Figure 16 : Macro Planning.....	45

Membres du Club de Montréal au 1.1. 2003

Olivier Badot, professeur ESCP-EAP

Dominique Berger, directeur général groupe Aéroconseil

Yves Bonhomme, conseil, professeur associé à l'université de Versailles

Saint-Quentin, ancien directeur général et directeur R&D Lipha

Claude Cau, directeur innovation, Saft

Bruno David, expert, Siemens VDO

Yves Dubreil, directeur de programme véhicules, Renault

Gérard Dubrulle, ancien responsable développement du management,
Renault

Michel Faivre-Duboz, directeur ingénierie véhicules, Renault

Jean-Marie Hazebrouck, professeur, Université du Littoral

François Jolivet, conseil, ancien directeur général TML (tunnel sous la
Manche)

Patrick Martineau, directeur développement, Alcatel Space

Christophe Midler, directeur de recherches au CNRS, CRG de l'École
polytechnique

Christian Navarre, professeur, faculté d'administration Ottawa, Canada

Éric Piat, directeur associé, Cap Gemini

Guy Povie, président directeur général, Renault Agriculture

Alain Ramier, chef de projet, Airbus

Raymond Savoye, conseil, ancien directeur de projet Renault

Marcel Simmonet, conseil, ancien directeur technique 3M,

Jean-Claude Travart, VP Logistics, Quality and Systems. Irisbus

Antoine De Vaugelas, directeur du conseil en management, Renault

Jean-Louis Vaysse, directeur innovation, Plastic Omnium (Paris)