

ChpI P2 : Les organigrammes projets

Le mode projet dans les organisations implique des dispositifs de coordination ou de commandement spécifiques et originaux. Ils bouleversent les organigrammes et impliquent souvent des acteurs extérieurs : sous-traitants consultants, voire des alliances avec d'autres entreprises.

Selon leur localisation dans l'organigramme, il existe 3 types de projets :

Au sein d'un même service, c'est un projet local.

Par exemple, un salarié doit former son successeur avant de partir à la retraite.

Le transfert de ses connaissances à ses collègues est un projet local.

Impliquant plusieurs services différents, voire la direction générale, ce sont alors des projets transversaux.

Par exemple pour la mise en place de nouveaux horaires de travail lorsque la direction consulte et négocie avec les acteurs terrain.

Les projets sortis sont de taille importante et font appel à des intervenants détachés spécialement.

Par exemple, l'organisation du séminaire annuel de l'entreprise coordonnée par la direction communication avec la RH, la direction et un prestataire externe.

Enfin, les dispositifs en Joint-Venture ou co-entreprise, unissent deux acteurs indépendants sur une action donnée.

Ils se retrouvent souvent sur de très gros projets :

Lorsqu'il y a intérêt à partager un risque même pour une multinationale.

Par exemple pour développer un médicament : 10 ans, +500 M€

Lorsque des entreprises différentes vont devoir travailler ensemble avec un partenaire local sur un projet à l'étranger.

Les projets transversaux existent selon quatre modèles :

Structure fonctionnelle : pas de chef de projet les départements se coordonnent alors directement.

Coordination de projet : on parle de structure matricielle faible.

Il y a alors un coordinateur qui a pour but d'harmoniser les différents métiers, mais il n'a pas de pouvoir hiérarchique.

Dans la structure matricielle forte, le chef de projet a un poids plus important, le même que les directions métier.

Dernière solution : les acteurs sont détachés de leurs fonctions habituelles et travaillent à temps plein sur le projet.

Les structures ont leurs avantages et inconvénients :

Le projet organisé en structure fonctionnelle est peu coûteux, car il ne demande pas de ressources propres, mais risque de ne pas avancer en l'absence de coordination forte.

La coordination de projet est plus onéreuse, mais permet tout de même d'optimiser les moyens.

Elle convient surtout aux projets de taille réduite du fait du manque de poids du coordinateur.

Le matriciel fort permet d'avoir une organisation souple, mais il induit des conflits de priorité puisqu'un collaborateur dépend de deux responsables à la fois.

Enfin, la structure de projet sorti est la plus dynamique, mais à la fin du projet il faut dissoudre l'équipe et réaffecter ses membres sur d'autres projets.

De ce fait, le savoir-faire collectif n'est pas préservé.

La gouvernance, c'est l'ensemble des systèmes mis en œuvre pour assurer la circulation efficace de l'information et de la prise de décisions.

On doit identifier clairement les parties prenantes, les rôles et les responsabilités de l'équipe-projet, mettre en place un comité de pilotage, faciliter les projets par exemple avec un Project Management Office.

La gouvernance, c'est tout cela.

Nous avons étudié la localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise l'organisation des projets transversaux et notamment les différentes variantes d'organisation matricielle, et la notion de gouvernance projet

Pour terminer cette séquence, je vous propose de répondre à trois questions :

1. Quelle était **la structure des projets éducatives** auxquels vous avez participé ?
2. Décrivez leur **gouvernance**.
3. Du **point de vue de l'organisation**, quels sont les problèmes que ces projets ont rencontrés ?