

---

**« Le management par projet, face à un besoin de changement organisationnel permanent »**

M<sup>lle</sup> Fatiha ALLALI  
Université KASDI Merbah -Ouargla  
fatihagestionentre@yahoo.fr

**Résumé :**

*Le changement est devenu aujourd'hui une donnée permanente dans la vie de toute organisation moderne, en vue d'assurer sa survie et son développement, dans un environnement turbulent.*

*A cet effet, les recherches sur l'organisation et la gestion des entreprises tentent de développer leurs attribues et d'apporter des réponses adaptées aux difficultés rencontrées, notamment par la conception et la mise en place des changements organisationnels.*

*Nous tenterons, dans ce travail, de présenter le management par projet comme nouveau défi organisationnel des entreprises, destiné à gérer le changement et à améliorer continuellement la performance globale des activités, dans un environnement de travail de plus en plus contraignant.*

*Mots clés : changement organisationnel, environnement changeant, management par projet, adaptation.*

**Introduction :** Le monde de travail d'aujourd'hui est totalement modifié, Le changement est devenu l'un des problèmes majeurs des dirigeants. La maîtrise de complexité et l'innovation sont mises partout en avant comme des conditions de vie et des facteurs essentiels de performance.

Ainsi les entreprises sont obligées d'assurer leur continuation et leur développement par la mise en place de nouveaux comportements capables de réserver un avantage concurrentiel, assurant de plus en plus la réactivité et le bon fonctionnement.

Les différents travaux de changements organisationnels ont pour point commun de décrire les composantes nouvelles de l'activité qui consistent à transformer l'organisation du travail plus particulièrement la nature des tâches confiés aux travailleurs et des modes de fonctionnement et de coordination: la décentralisation, l'évolution des nombre de niveaux hiérarchiques.

Face a cette nécessité, le management par projet correspond à la volonté d'amener les entreprises à répondre de façon jugée plus performante face à un besoin permanant de changement et de transformation des structures, des processus et des relations entre individus.

**Les enjeux du changement organisationnel**

HAFSI et FABI (1997) définissent le changement organisationnel comme un processus de transformation radicale ou marginale des structures et/ou des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations<sup>xvi</sup>.

---

Il représente un ensemble de phénomènes, de mouvements parmi d'autres, un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants.

C'est un concept de gestion couvrant: un ensemble de mécanismes et d'actions qui se mettent en avant pour permettre aux dirigeants de réformer et adapter leur organisation aux réalités des évolutions de l'environnement.

Il apparaît lorsque des forces agissent de façon à modifier une situation initiale, créant ainsi une nouvelle situation :

Auparavant, avec le marché de masse, les clients étaient traités de la même façon mais depuis plus d'une vingtaine d'année, ils ont pris le pouvoir, sachant qu'ils peuvent obtenir davantage et exigent d'être traités individuellement.

La plupart des entreprises construites selon un modèle plutôt pyramidal, centralisé et hiérarchisé tentent de faire évoluer leur structure et leurs pratiques managériales.

La réduction des cycles de vie des produits sous l'effet de l'accélération des innovations technologiques faites que les entreprises qui n'intègrent pas rapidement ces nouveautés voient leur compétitivité remise en cause.

La concurrence devient intense et de plus en plus mondiale, multiforme et nécessite une forte réactivité et flexibilité.

Ainsi que le développement technologique devient incessant et une autre source de changement combine à la pression de la concurrence.

Les technologies de l'information et de la communication ont de fait investi toutes les fonctions de gestion et de production des entreprises. Elles offrent de nouvelles possibilités pour améliorer leur compétitivité et transformer également les modalités d'organisation du travail.

En conséquence, les entreprises sont obligées aujourd'hui non seulement à gérer leur fonctionnement courant, mais elles doivent en plus apprendre à se transformer et à changer pour faire face aux contraintes et opportunités.

Le changement organisationnel constitue dans l'envers des entreprises un thème majeur et une préoccupation inhérente, permettant d'une part d'améliorer continuellement les conditions de travail ou d'éviter les risques environnementaux.

Il incite les entreprises à modifier et à mobiliser les conditions de travail, afin de proposer une réactivité rapide et moins standard autour des nouveaux enjeux.

Toute entreprise doit s'organiser pour capitaliser son savoir-faire et développer ses compétences, mais aussi pour être en mesure de réagir rapidement aux modifications de la demande ou de l'environnement concurrentiel. Il faut être capable de faire bouger les mentalités et évaluer les méthodes en même temps que les progrès technologiques<sup>xvi</sup>.

---

En plus, la complexité et les turbulences environnementales exigent les organisations à adopter une culture de changement pour maintenir ou développer leurs performances. Elle doit investir ou créer des outils de gestion lui permettant d'accéder à un niveau de qualité élevé, de produire juste à temps et au moindre coût.

Dans cet égard, la Plupart des mouvements de changement organisationnel sont des modifications conduisant à des structures qui s'aplatissent et demandent ainsi à leurs ouvriers de participer de manière plus explicite et plus objective au progrès de l'entreprise. On assiste à l'émergence de l'organisation et un management par projet.

### **Management par projet comme culture de changement**

Une première définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) "Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources." <sup>xvi</sup>

Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin .

C'est 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.

Le terme management par projet 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.

C'est la capacité organisationnelle d'une entreprise à réarranger l'organisation du travail de sorte à apporter une réponse rapide (et même à anticiper) à la demande du marché. Elle est la réponse à la chrono-compétition qui exige que des décisions soient prises le plus rapidement possible et donc au niveau local.

L'innovation et la réactivité, qui constituent les deux impératifs d'aujourd'hui, impliquent que les dirigeants ne considèrent plus l'entreprise comme une structure immuable mais un réseau d'activités.

Les organisations les plus performantes vont désormais définir les postes et les profils de carrière en se basant sur la flexibilité des emplois et non plus sur des responsabilités fixes.

Au travers de cette conception, les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement, non seulement de l'organisation mais également du management des activités et des hommes.

Donc, face à un effort permanent de modernisation et d'adaptation, chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité, doit se transformer afin d'adapter son offre aux exigences du marché : il ne s'agit plus de proposer un produit mais de introduire des modalités d'organisation et de management par projet.

Management par projet, est soucieux d'efficacité, de qualité et de sûreté dans le déroulement des processus. Elle encourage l'identification et la conduite des changements porteurs d'avenir.<sup>xvi</sup>

### Les avantages du management par projet

Historiquement, le projet a été créé pour résoudre les problèmes de production unitaire. Il a vu ensuite son champ d'application s'étendre à la conception de produits nouveaux dans les industries de production de masse.

Actuellement, le projet est utilisé dans toute sorte d'entreprise pour gérer des opérations exceptionnelles, complexes et d'une certaine envergure.<sup>xvi</sup>

Les entreprises sont régulièrement confrontées au besoin de changement. Elles doivent bien souvent gérer des investissements: de restructuration, de recherche de gain de productivité, de développement de la capacité productive ou d'anticiper d'un marché.

Face à cette difficulté, management par projet permet de connaître les contraintes et les subtilités de chaque stratégie, adapter les marges de manœuvre selon les besoins. Lorsque le projet est trop avancé, certaines décisions deviennent irréversibles, plus facile à concevoir et à anticiper les changements.

Nous sommes donc aujourd'hui en face d'équipes de projets intégrées dans le cadre d'une organisation classique, un mode de travail manifestement intéressant dont la politique permet de :

- Anticiper les menaces de l'environnement, voir même une opportunité en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.
- Eviter les dysfonctionnements internes, grâce à une anticipation et à une surveillance techniques très actives et permanents suivant les indicateurs classiques (coûts et délais en particulier).
- Contribuer à renforcer à la fois l'identité et l'appartenance sociale par une fonction identitaire et en même temps intégrative.
- Concevoir une offre complète, sur mesure, sans défauts et dans les délais courts avec des responsabilités strictement définies.
- Conduire à des progrès importants en qualité grâce à la réactivité plus forte d'une équipe afin de rester compétitif dans un monde des affaires de plus en plus concurrentielles.
- Détecter en amont les problèmes urgents, à des processus structurels graduels et planifiés en vue d'évaluer plus fidèlement la non-qualité et gérer les risques.
- Développer des produits attrayants, rentables et arrivant au bon moment sur le marché.
- Mobiliser le personnel dont l'avancement dépend essentiellement des logiques fonctionnelles et des potentiels de motivation.
- travailler avec les salariés des solutions organisationnelles et améliorer leurs conditions de travail.
- accompagner les changements liés à l'organisation du travail par mise en capacité d'initiative et d'autonomie.

- 
- Apprendre et acquérir de nouveaux savoir-faire ou de les appliquer à un domaine encore inexploré constitue également une motivation puissante.
  - Mobiliser les personnes et la transversalité des échanges (plutôt que l'attachement à un lieu, une fonction, un métier et la spécialisation) sont les conditions de l'apprentissage individuel et collectif.

L'organisation par projet apparaît donc comme une voie séduisante pour permettre l'adaptation à l'incertitude et à l'instabilité, aider au développement de la réactivité et de flexibilité, à la lutte contre l'ossification des structures et à la mobilisation des énergies pour répondre à de nouveaux défis collectifs et au développement de l'innovation<sup>xvi</sup>.

### **Créer une organisation et un management par projet**

L'orientation vers le management par projet est une stratégie vitale qui nécessite l'affectation des ressources et des moyens logistiques et l'organisation d'un groupe de pilotage responsable des décisions globales.

Cette nouvelle orientation impose à l'entreprise de revaloriser le facteur humain et d'encourager de nouveaux modes de travail fondés sur la coopération.

Une fois engagée, l'opération d'amélioration reste sous le contrôle quantitatif et qualitatif de l'équipe, qui est dissoute suivant des règles d'atteinte d'objectifs, de coûts ou de temps maximum.

Donc, un management par projet nécessite deux processus distincts mais complémentaires:

#### **4.1 Créer une organisation et un management par projet**

L'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise, et plus particulièrement les changements effectués au niveau des règles qui fondent la division du travail et les relations hiérarchiques, afin de rendre possible la réalisation de projets transversaux.

Ce mode d'organisation exige la mobilisation de ressources importantes, alors l'entreprise aura intérêt à assouplir son organisation pour créer de la transversalité et de la mobilité interne.

Il n'y a pas de modèle unique d'organisation et de management par projet, et les pratiques varient fortement en fonction des secteurs, du type de projet, de la culture de l'entreprise ou de sa taille.

Mais, dans un mode opératoire, la fonction précède la forme, la tâche à accomplir détermine les structures et les mécanismes utiles à sa réalisation.

#### **4.2 Adopter un management par projet:**

Il concerne l'évolution des pratiques managériales rendue nécessaire pour mener à bien la réalisation de projets transversaux. Ces nouvelles pratiques doivent être incarnées par les dirigeants et les cadres intermédiaires, elles doivent aussi (et surtout) être comprises et acceptées par les salariés.

### Conclusion

L'évolution radicale des sociétés au cours de ces dernières années est un constat irréfutable. Ces évolutions entraînent pour les entreprises modernes une nécessité de changer et un besoin vital de se réinventer de nouvelles stratégies, de nouveaux procédés et l'amélioration des compétences des travailleurs afin de s'adapter aux nouvelles données du monde économique.

Management par projet est une réponse pertinente à la complexification de l'environnement, à l'évolution des contraintes et aux conditions nouvelles de la compétitivité, par les processus qu'elle secrète, les potentialités qu'elle génère.

L'organisation par projet favorise l'adaptation à de nouvelles conditions environnementales et concurrentielles, instaurer une confiance mutuelle entre les individus, accélérer l'innovation, la coopération et la compétition.

Le objectif stratégique est de développer une culture favorisant la flexibilité et la réactivité dans un environnement en pleine mutations. Ces objectifs nécessitent la mise en place d'une nouvelle culture car les nouvelles logiques ne peuvent pas être appropriées par la structure et traduites dans les comportements et pratiques organisationnels sans une modification des croyances, des valeurs et des mentalités partagées dans l'organisation.

### BIBLIOGRAPHIE

- Michel Barabel, Olivier Meier, "Manageor", Dunaux, Paris, 2006
- Rosabeth moss kantet, replacer l'homme au centre de l'organisation, l'entreprise de demain, la fondation Drucker, éditions village mondial, paris, 1998.
- Récharde bechard, qu'est ce qu'une organisation en bonne santé ? Tentative de diagnostic, l'entreprise de demain, la fondation Drucker, éditions village mondial, paris, 1998.
- Laurence allary-grall, Florence pijandier, cabatet Didier willot, « maitriser le changement », cahier industries, mars 2003.
- Klassi réda, l'économie d'entreprise contemporaine, édition Houma, Alger, 2010
- M Iounas, « le changement un mal nécessaire », revue ressources humaines, N° 03, sep 2004.
- Vincent giard, besoins technologique, outil de gestion et réseaux, revue française de gestion, juin-juillet -aout 2000.
- Orit gadiesh, scott olivet, la restructuration au service de changement, l'entreprise de demain, fondations Drucker, village mondial, paris, 1998.
- Daniel Leroy, Le management par projet: entre mythes et réalité, revue française de gestion, n°107, 01-02/1996.
- Vincent giard, Besoins technologique, outils de gestion et réseaux », revue française de gestion, n°129, 06-07-08/2000.
- Stephenrobbins-david decenwo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> édition, nouveaux horizons, avril 2008.
- Anne-Laure bassetti, gestion du changement, gestion de projet: convergence-divergence, thèse d'état, école nationale supérieure d'art et métiers, centre de paris, 09/2002.
- Véronique perret, la gestion du changement organisationnel, article présenté à la 5<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique, Lille 13-14-et 15/05/1996.
- Vincent giard, les formes du management: management projet, comprendre le management, cahier français, n°321, juillet-aout2004.