

COMMENT FAIRE COHABITER LES PROCESSUS D'ENTREPRISE ET LES PROCESSUS DE PROJET ?

Les entreprises qui fonctionnent régulièrement en mode projet sont confrontées à des questions structurelles liées à leur mode de gestion. Ces impacts bidirectionnels, s'ils ne sont pas maîtrisés ou si leur existence n'est pas reconnue, peuvent engendrer des dysfonctionnements importants dans l'un ou l'autre des processus.



Deux modèles s'opposent classiquement dans la gestion des processus entreprise et projets : l'entreprise est habituée à un fonctionnement hiérarchique découpé par services où les objectifs sont définis par rapport à une vision stratégique de l'entreprise (budget annuel d'heures, marge financière, indicateurs stratégiques...) ; le projet dispose d'une organisation propre dont l'objectif est la conclusion dans le délai, le coût et la qualité du bien ou service à produire. Face à ces fonctionnements, il y a finalement peu d'alternatives. Certaines entreprises vont privilégier leur fonctionnement structurel quitte à introduire du bruit dans la gestion des projets : un responsable de service gérant la charge de son service peut ignorer les priorités propres aux projets et mettre en péril leur bonne marche ou en redéfinissant à l'intérieur du projet une structure miroir de celle en place au niveau hiérarchique. D'autres, axant leur développement sur le mode projet, vont faciliter un fonctionnement purement projet qui peut avoir un effet néfaste pour certaines ressources dans leur rattachement à une structure plus classique (l'individu habitué à répondre à un manager « métier » sera confronté à un « manager projet » dont les attentes peuvent être différentes). Enfin, le mode matriciel est préféré par d'autres organisations car il permet de conserver leur approche structurelle tout en mettant en place une structure adaptée à chaque projet.



Dans ce fonctionnement, il n'y a pas de solutions a priori bonne ou mauvaise. Mettre en place la structure qui permettra de faire cohabiter les processus d'entreprise et les processus de projet est un challenge important pour les organisations. La culture d'entreprise, la maturité de l'organisation ou le vécu des collaborateurs sont autant de critères qui doivent être intégrés pour bâtir un fonctionnement adapté. Cependant, c'est sur les zones d'ombres, d'imprécision qu'il faut travailler : dans un processus où la part structurelle reste prépondérante, il faudra par exemple définir avec rigueur les médias de communications et les mécanismes d'arbitrage inter-projets ; dans une structure principalement projet, les phases de clôture projet et les transferts de ressources sont des processus à surveiller et enrichir ; le fonctionnement matriciel quant à lui nécessite une communication précise sur les responsabilités (droits et devoirs) des managers, une ressource ne doit pas être perdue entre son manager hiérarchique et son manager projet.

S. B **POLE POWER** 

 **PRIMA FRANCE**